

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA APALINA,  
PROMOVIDO POR AGROIDEAS Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA LUCHA  
CONTRA LA POBREZA EN CAJAMARCA 2013- 2016.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentada por:

**Bachiller: MERY CLAUDINA FERNÁNDEZ DÍAZ**

Asesora:

**Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO**

**Cajamarca - Perú**

**2018**

COPYRIGHT © 2018 by  
**MERY CLAUDINA FERNÁNDEZ DÍAZ**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS APROBADA:**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA APALINA,  
PROMOVIDO POR AGROIDEAS Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA LUCHA  
CONTRA LA POBREZA EN CAJAMARCA 2013- 2016.**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Presentada por:

**Bachiller: MERY CLAUDINA FERNÁNDEZ DÍAZ**

**JURADO EVALUADOR**

Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto  
Asesora

Dra. María León Morales  
Jurado Evaluador

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Jurado Evaluador

Dr. Marco Pajares Arana  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2018



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 14:00 de la tarde del día 20 de agosto de Dos Mil Dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. MARÍA LEÓN MORALES**, como Miembro del Jurado Evaluador, **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABAYTO** en calidad de Asesora, **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, **Dr. MARCO PAJARES ARANA**, como integrantes del Jurado Evaluador. Acatando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA APALINA, PROMOVIDO POR AGROIDEAS Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA EN CAJAMARCA 2013 - 2016", presentada por la Bach. en Economía **MERY CLAUDINA FERNÁNDEZ DÍAZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobado con la calificación de 15 (Quince) (Bueno) la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Economía MERY CLAUDINA FERNÁNDEZ DÍAZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **DIRECCIÓN DE PROYECTOS**.

Siendo las 5:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

Dra. María León Morales  
Miembro de Jurado Evaluador

Dra. Doris Castañeda Abayto  
Asesora

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Miembro de Jurado Evaluador

Dr. Marco Pajares Arana  
Miembro de Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A dios, porque ilumina mi vida y me gratifica con muchas bendiciones.

A mis padres, por su inmenso amor y apoyo incondicional que ha sido permanente en todas las etapas de mi vida.

A mi esposo por su gran amor y paciencia, y ayudarme siempre a salir adelante hasta conseguir mis metas.

A mi hijo porque es el motor que me impulsa a luchar y seguir superándome.

A mis hermanos porque me alientan a seguir siempre adelante.

La Autora

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Cajamarca y a la escuela de Posgrado, por haberme dado la oportunidad de poder crecer en mis capacidades.

Agradecimiento a las 25 mujeres que conforman la asociación agropecuaria la Apalina, por permitir acceder a la información necesaria para esta investigación.

A mi asesora, la Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto, por su invaluable amistad, apoyo y valioso tiempo.

La Autora

## ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Contextualización del Problema	1
1.2. Descripción del Problema	2
1.3. Formulación del Problema	3
1.4. Justificación e importancia	4
1.4.1. Justificación científica	4
1.4.2. Justificación técnica-práctica	4
1.4.3. Justificación institucional y personal	4
1.5. Delimitaciones de la investigación	4
1.6. Objetivo de la investigación	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Bases Teóricas	9
2.2.1. Teoría de la Gestión	9
2.2.2. Teorías Administrativas	11
2.2.3. Teoría de las opciones reales.	14
2.2.4. La Estrategia para Combatir la Pobreza (Programas Sociales).	14
2.2.5. Políticas Sociales.	15
2.2.6. Política Social en el Perú.	15
2.2.7. Gestión de Plan de Negocios.	16
2.3. Definición de términos	18

CAPÍTULO III	23
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	23
3.1. Hipotesis	23
3.1.1. Hipótesis general	23
3.2. Variables	23
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	24
CAPÍTULO IV	25
MARCO METODOLÓGICO	25
4.1. Ubicación geográfica	25
4.2. Diseño de la Investigación	25
4.3. Metodos de la Investigación	25
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	25
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	25
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	26
4.7. Matriz de consistencia metodológica	36
CAPÍTULO V	28
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	28
5. 1.PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	28
5.1.1. Género	28
5.1.2. Edad	28
5.1.3. Nivel de Instrucción	29
5.1.4. Estado Civil	30
5.1.5. Número de Hijos	31
5.1.6. Integrantes de la Familia	33
5.1.7. Actividad Principal	34
5.1.8. Propiedad de su terreno	35
5.1.9. Servicios Básicos	36
5.1.10. Actividad que recibe mayor ingreso mensual	36
5.1.11. Importancia del Plan de Negocios	37
5.1.12. Litro de leche producidos	37
5.1.13. Beneficios recibidos durante el proyecto	40
5.1.14. Mejoramiento de la raza el ganado	40

5.1.15. Aspecto que han mejorado la producción	41
5.1.16. Importancia de la Capacitación	42
5.1.17. Utilidad de la capacitación de AGROIDEAS	42
5.1.18. Actividades a las que se asigna el ingreso de la venta de leche fresca	43
5.1.19. El plan fue conducido a tiempo	43
5.1.20. Plan completo el alcance previsto	44
5.1.21. Evaluación de la participación de AGROIDEAS	44
5.1.22. Importancia de AGROIDEAS para la mejora de ingresos	45
5.1.23. Seguimiento del Plan por AGROIDEAS	45
5.1.24. Calificación del trabajo del personal de AGROIDEAS	46
5. 2.CONTRASTACION DE HIPÓTESIS	47
CONCLUSIONES	48
SUGERENCIAS	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
APÉNDICE	54
APÉNDICE 1: INSTRUMENTO	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	24
<i>Operacionalización de Variables</i>	24
Tabla 2.	26
<i>Técnicas e instrumentos de recopilación de información</i>	26
Tabla 3.	27
<i>Matriz de Consistencia Metodológica</i>	27
Tabla 4.	31
<i>Tipo de hogar en la Región de Cajamarca al 2016</i>	31
Tabla 5.	33
<i>Población Económicamente Activa</i>	33
Tabla 6.	35
<i>Régimen de Propiedad por Distrito</i>	35
Tabla 7.	37
<i>Litros de leche producido Antes, Durante y Después del Proyecto</i>	37
Tabla 8.	38
<i>Litros de leche producidos</i>	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	28
Género de las socias	28
Figura 2.	29
Edad	29
Figura 3.	30
Nivel de Instrucción	30
Figura 4.	31
Estado Civil	31
Figura 5.	32
Número de Hijos	32
Figura 6.	32
Hijos que estudian	32
Figura 7.	33
Hijos que trabajan	33
Figura 8.	34
Integrantes por familia	34
Figura 9.	35
Actividad Principal	35
Figura 10.	36
Propiedad del terreno	36
Figura 11.	36
Servicios Básicos	36
Figura 12.	37
Actividad con mayor ingreso mensual	37
Figura 13.	39
Importancia del Plan de Negocio	39
Figura 14.	40
Incremento de la producción de leche de vaca	40
Figura 15.	40
Beneficios que se recibió del proyecto	40
Figura 16.	41
Mejoramiento de la raza del ganado	41
Figura 17.	42
Aspectos que mejoraron la producción	42

Figura 18.	42
Importancia de la Capacitación	42
Figura 19.	43
Utilidad de la capacitación de AGROIDEAS	43
Figura 20.	43
Actividades a las que se asigna el ingreso de la venta de la leche	43
Figura 21.	44
El plan fue conducido a tiempo	44
Figura 22.	44
Plan completó el alcance previsto	44
Figura 23.	44
Evaluación de la participación de AGROIDEAS	44
Figura 24.	45
Importancia de AGROIDEAS para la mejora de ingresos	45
Figura 25.	45
Seguimiento del Plan por AGROIDEAS	45
Figura 26.	46
Calificación del trabajo del personal de AGROIDEAS	46

## RESUMEN

En el sector que se denomina agropecuario existen algunos ciclos llamados de crecimiento que tienen muchas fluctuaciones en cuanto a la producción, y esos ciclos pues generan un impacto en los que intervienen en toda la producción que es de alguna manera muy compleja. Estos cambios o fluctuaciones generan un impacto más en los que son productores pequeños, de esta forma obligándolos a tomar medidas o decisiones que muchas no son las adecuadas. Luego de esto pues tenemos a los que no se adaptan con facilidad al impacto que esto genera, y muchos de ellos pues caen en la pobreza, porque el impacto es considerable, y para ellos la actividad agropecuaria es la principal fuente de ingreso para sostener a su familia. El objetivo fundamental de esta investigación es analizar la gestión de un plan de negocios de la asociación de productores agropecuarios de la Apalina, esta gestión del plan pues debe ayudar a reducir la pobreza de este caserío, que pertenece al distrito de la Encañada, en la región de Cajamarca. La muestra de esta investigación estuvo conformada por 25 personas del sexo femenino de dicha asociación, la investigación tiene un diseño no experimental, de corte transaccional, para recoger los datos de esta investigación se realizó un cuestionario con 24 preguntas y cada una de ellas con cinco cuadrantes, dichas encuestas fueron procesadas mediante el programa de Excel en la versión del 2013, como variables de esta investigación se tiene a la variable 1 que es la gestión del plan de negocios, con sus dimensiones: administrativa y productividad; la variable 2 vendría a ser reducción de la pobreza, con sus dimensiones: social, administrativa y económica; y en esta investigación se planteó como hipótesis que: la gestión del plan de negocios de la asociación de productores agropecuarios la Apalina ha contribuido a reducir la pobreza en el caserío, del distrito de la Encañada, en la región de Cajamarca. Procesando los datos tenemos como resultados que hubo un incremento significativo en las cantidades expresada en litros de producción de leche, que vinieron a ser unos 162 litros de leche, y siendo durante el desarrollo del proyecto de 214 litros de leche, luego después del proyecto vino a ser 348 litros de leche que se produjeron, eso significa que existe un incremento significativo de 49% y también del 44% que fueron al finalizar el proyecto.

**Palabras clave:** Reducción de la pobreza, plan de negocios y gestión.

## ABSTRACT

In the so-called agricultural sector, there are some so-called growth cycles that have many fluctuations in terms of production, and these cycles then generate an impact on those who intervene in all production that is in some way very complex. These changes or fluctuations generate a further impact on those who are small producers, thus forcing them to take measures or decisions that many are not appropriate. After this, we have those who do not adapt easily to the impact that this generates, and many of them fall into poverty, because the impact is considerable, and for them the agricultural activity is the main source of income to sustain his family. The fundamental objective of this research is to analyze the management of a business plan of the association of agricultural producers of La Apalina, this management of the plan should help reduce poverty in this hamlet, which belongs to the district of La Encañada, in the Cajamarca region. The sample of this research was made up of 25 female people from said association, the research has a non-experimental, transactional design, to collect the data of this research a questionnaire with 24 questions was made, each with five quadrants, these surveys were processed through the Excel program in the 2013 version, as variables of this research we have variable 1, which is the management of the business plan, with its dimensions: administrative and productivity; Variable 2 would be poverty reduction, with its dimensions: social, administrative and economic; and in this research it was hypothesized that: the management of the business plan of the association of agricultural producers La Apalina has contributed to reducing poverty in the village, in the district of La Encañada, in the Cajamarca region. Processing the data we have as results that there was a significant increase in the quantities expressed in liters of milk production, which came to about 162 liters of milk, and being during the development of the project 214 liters of milk, then after the project came To be 348 liters of milk that were produced, that means that there is a significant increase of 49% and also of 44% that were at the end of the project.

**Keywords:** Management, business plan, poverty reduction

## INTRODUCCIÓN

Básicamente en América del Sur y parte del norte se dice que un 24% de los empleos de la zona urbana, principalmente se compone de personas que al no poder acceder a empleos bien estructurados o en una estructura bien definida, son los que normalmente crean sus propias fuentes de ingresos económicos, y según algunas fuentes estas fuentes de ingresos son de manera precaria, que generalmente estos micro empresarios lo que necesitan es capital para hacer la adquisición de sus materias primas y otros insumos que son necesarios, entonces el principal factor de barrera para ellos el capital o el poder acceder a él.

En la ciudad de Cajamarca hoy en día la variable de pobreza es la que afecta a un 45% de la población, Cajamarca del total de sus distritos tiene a 20 que son los más pobres, según las estadísticas en toda la región de Cajamarca desde el año 2008 se viene dando una recesión muy pronunciada, las inversiones públicas y también privadas han sufrido un revés impresionante.

En cuanto a la gestión de los pequeños ganaderos de la zona rural es que desconocen esto que es importante que pueden ayudar a aprovechar mejor sus potencialidades, y de esa manera poner empuje a todo el desarrollo productivo. Los programas que el gobierno peruano da son básicamente paliativos para la pobreza, que generalmente se supone que beneficia a las personas que son más vulnerables o que se dicen son excluidos, y de esa manera establecer las condiciones para mejorar las condiciones de vida los pequeños productores.

En esta investigación se describió los aspectos que básicamente caracterizan a los pobladores de la Apalina, que es una asociación que está conformada por 25 personas del sexo femenino, siendo de ellas la principal fuente de ingreso la ganadería, y con la intervención del estado peruano a través de agroideas, la pequeña asociación mejoró considerablemente la producción de leche expresados en kilos producidos, debido a la capacitación, el seguimiento, la asistencia técnica y el mejoramiento de sus campos de pasturas, entre otros.

En tal sentido a continuación se pueden describir los capítulos que contiene esta investigación:

Capítulo I: en este capítulo se expone aspectos relacionados con la problemática de estudio, justificación y objetivos de estudio.

Capítulo II: en este capítulo se considera los antecedentes de la investigación, marco conceptual y definición de términos básicos.

Capítulo III: en este capítulo se desarrolla la hipótesis, identificación de variables y operacionalización de las mismas.

Capítulo IV: en este capítulo se describe el marco metodológico, que incluye, ubicación geográfica, diseño de investigación, métodos de investigación., población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación, instrumentos de recopilación de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y finalmente la matriz de consistencia metodológica.

Capítulo V: en este capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos, se realiza la interpretación de los mismos por variable con sus respectivas dimensiones.

En la parte final se describen las conclusiones de la investigación y los principales hallazgos que se efectuaron en esta investigación, luego de ello se plantean algunas recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Contextualización del Problema

Debido al contexto que se vive hoy en día como por ejemplo el cambio climático, las zonas que se vuelven desiertas, también otro aspecto es la repartición injusta de los recursos, es decir la desigualdad, son aspectos que amenazan al bienestar de los ciudadanos de las diferentes aldeas que generalmente son pobres, y pues se dice que estos cambios significativos son en su mayoría por modelos de producción y consumo que no llevan un orden lógico.

Actualmente existe una crisis también muy marcada en el medio ambiente, que linda muchas veces con los aspectos sociales, entonces ello lleva a modificar actitudes de la población, también de conductas, para luego entablar un modelo socioeconómico amigable con el planeta y las comunidades involucradas.

En las comunidades que se practica la agricultura y la ganadería el facto de pobreza es muy marcado y que apremia a los pobladores de las comunidades, si hablamos de la población mundial son casi 6 millones de habitantes, se dice que estas personas viven con menos de dos dólares diarios.

Se puede afirmar con certeza que en estos 20 años que hemos venido viviendo existe un cambio de paradigma, y que ha sido el buscar una manera de entender el factor de la pobreza, y para ello ha entrado a trabajar de manera significativa por ejemplo las naciones unidas.

Generalmente en el Perú existen muchos programas sociales que buscan de alguna forma paliar un poco esa variable que tanto a queja a las naciones llamado pobreza, existen fondos de estímulo para que el desarrollo agrario sea competitivo, que generalmente se da a través de ministerio de agricultura y riego, también el programa de compensaciones para la competitividad, o también conocido como agroideas, que busca principalmente que los pequeños productores se asocien, también que se formalicen, y esto aplicado a nivel nacional.

Agroideas es un motor importante que busca fundamentalmente concretar los planes de negocios de los pequeños productores de tal manera que se beneficien con este plan de incentivos, en el ámbito de la nación se habla de 16 mil productores.

## **1.2. Descripción del problema**

En el país generalmente los que son pequeños productores, estos desarrollan actividades de índole agropecuario, y por ende se enfrentan a diversos problemas, que generalmente estos limitan su pleno desarrollo para su producción, con esto se suma al escaso o nulo acceso a fuentes de financiamiento, al limitado conocimiento en gestión empresarial.

Entonces para incentivar ello, se viene desarrollando desde ya hace algún tiempo muchas intervenciones a través de las políticas públicas, que de alguna manera buscan que esta situación se revierta, con financiamiento, capacitaciones, haciendo cofinanciamiento de planes de negocio, y de esa forma mejorar la competitividad.

En la región de Cajamarca con el Ministerio de Agricultura y Riego, a través de agroideas se viene financiando algunos planes de negocios que son viables, tanto para pequeños y medianos agricultores de toda la región, estos incentivos de agroideas se viene dando desde inicio del año 2010, este ministerio hace hincapié mucho en el esfuerzo de los agricultores de la región que se encuentran dentro del rango de la pobreza. Dentro de los planes de negocio que se tiene mayor interés están los de café, lácteos y todos sus derivados, también está la palma aceitera, la palta, el banano, el cacao, entre muchos otros más.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1 Pregunta general:**

¿Cuál es la contribución del plan de negocios de la asociación de productores agropecuarios de la Apalina, que es promovido por agroideas, en la lucha contra la pobreza, en el distrito de la Encañada en Cajamarca?

#### **1.3.2 Preguntas auxiliares:**

- ¿Cuáles son los indicadores de pobreza que se han mejorado en la gestión del plan de negocios?
- ¿Cuáles son las actividades del plan de negocio que contribuyeron al mejoramiento de la leche?
- ¿Cuáles variables de la gestión administrativa son las que mejoran la implementación del plan de negocios de la asociación?

## **1.4. Justificación e importancia**

### **1.4.1. Justificación científica**

Mediante esta investigación se propuso generar un nuevo conocimiento acerca de la importancia de los planes de negocio en los sectores agrícolas, para este caso la asociación de productores agropecuarios de la Apalina, que finalmente es promovido por agroideas, con el fin de luchar contra la pobreza que azota a estos productores de estos lugares, y también se pretende que sirva como base para las futuras investigaciones que se puedan interesar en este sector.

### **1.4.2. Justificación técnica-práctica**

En esta investigación el propósito que se menciona líneas arriba fue mostrar a los involucrados y también a la población en general, cómo es que se desarrollan los planes de negocios que son dirigidos por el gobierno central y por otro lado también hacer ver la importancia que tiene la asociatividad.

### **1.4.3. Justificación institucional y personal**

Esta justificación es importante porque me ayudó a conocer a profundidad el programa agroideas, que es un programa de ayuda a las zonas rurales, el conocer acerca de los planes de negocios que son promovidos por el gobierno central, por otro lado, conocer la importancia de la asociatividad con el fin de producir más y mejor.

## **1.5. Delimitaciones de la investigación**

- **Delimitación Espacial:** se desarrolló con los Productores Agropecuarios la Apalina promovido por AGROIDEAS en la región de Cajamarca.
- **Delimitación Social:** Esta investigación abarcó a los integrantes de la asociación de productores agropecuarios de la Apalina, que fue promovido por agroideas.
- **Delimitación Temporal:** fue desarrollada durante los años 2017 y 2018.

## **1.6. Objetivo de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la contribución del plan de negocios en la asociación de productores agropecuarios de la Apalina, a reducir los niveles de pobreza, que pertenece al distrito de la Encañada en la región de Cajamarca.

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

- Identificar los indicadores que sirven para la mejora a partir de la implementación del plan de negocio.
- Analizar y describir las mejoras en la producción de leche luego de la implementación del plan de negocios en la asociación.
- Determinar y analizar las variables de la gestión administrativa que se han mejorado luego de la implementación del plan de negocios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

##### **Internacionales:**

Holmann et al. (2003) en la tesis “Evolución de los sistemas de producción de leche en el trópico latinoamericano y su interrelación con los mercados: Un análisis del caso Colombiano”.

“El deficiente poder de convocatoria fue determinado gracias a dos interrogantes la primera que hablaba de cómo se enteraba la gente de que el cabildo realizaba eventos, además que, en la observación en el transcurso de este estudio notamos que muchos ni se dan por enterados y cuando lo hace ha sido cuando el evento ha pasado es decir existe la forma de pensar de que el cabildo no considera a todos los representantes sociales de Salinas sino a un grupo determinado al que se lo ve en todo”.

Reyes, J. (2011) en la tesis: “Mujer, pobreza y emprendimiento”, Pontificia Universidad Católica De Chile, se planteó Cuyo fin del estudio considera que: “A lo extenso del trabajo hemos determinado que las organizaciones necesitan de asesoría en comunicación interna, para que cada día se mejore, establecer relaciones más consolidadas entre las públicas que constituyen, propagación de la cultura y coincidencia organizacional y de sostener un buen clima laboral. En conclusión, la comunicación interna ayuda a determinar la socialización entre personas que interactúan en la organización”.

En esta investigación los autores han llegado a comprobar que la comunicación establece relaciones públicas adecuadas, permiten el buen clima laboral y

optimiza las relaciones humanas; conclusión que indica que la comunicación empática y nivel de gestión educativa; porque los métodos que se basan en la Intercomunicación, para permitir la participación del personal en los distintos proyectos.

Gómez (2007) *Conseguir que cada participante se agencie de la información precisa para el progreso de sus funciones* (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Guayaquil, Colombia. Una indagación que debe ser personalizada, precisa y adecuada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que, todos no se dedican a las mismas tareas, y, por tanto, sus necesidades informativas también son diferentes. El término ‘comodín’, es poco conveniente en solucionar problemas y en el avance del trabajo.

En esta conclusión se refieren a la información como un medio necesario para la organización con precisión y adecuada; conclusión que da aporte significativo para empatía.

### **Nacionales:**

Vilca, C. (2010) en la tesis “Factores Limitantes en el desarrollo de las tecnologías en producción de leche de vaca en la Región Puno”, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, señala que Uno de los trabajos más importantes de los planes de negocios agropecuarios es que, Se consideró la forma de investigación no experimental y diseño transversal. Para este estudio se consideró una población de 65 trabajadores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera, 23 profesionales, 32 Técnicos y 10 auxiliares, de carácter permanente (p. 42).

“La gestión administrativa, debe practicarse adecuadamente, más si contamos con personal apropiado que brinde los servicios, donde se planifique, se establezca

una buena organización, donde haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de cumplir con los objetivos. El implemento de un control, permitirá verificar las acciones de la organización”. (p. 58).

“La eficacia en los servicios brindados en las organizaciones también es importante, ya que de ello dependerá la decisión de regresar a que se les brinde nuevamente los servicios, además nos brindará una buena imagen como institución”. (p. 58).

### **Locales:**

López Paredes, H (2016) Tesis: “Planeamiento Estratégico para el Sector Ganadero de la Región Cajamarca”, Pontífice Universidad Católica del Perú, plantea como objetivo del presente trabajo de investigación Estudio que ha permitido vislumbrar el derrotero de cómo la ganadería cajamarquina ha ido evolucionando durante los años, antes los productores de leche solo vendían a una sola empresa que hoy en día es la llamada Nestlé, luego hace casi 30 años hubo otra empresa que se adentró en el mercado de la compra de leche, y desde ahí ha habido dos empresas que durante un buen tiempo se disputaban el producto que es la leche de los pequeños ganaderos, siendo la que más litros acaparaba la empresa gloria, luego hace algún tiempo, que es aproximadamente unos 8 años han empezado a producir queso sin procesar pequeños ganaderos y este en enviado a venderse en Lima, lo cual ha significado una reducción de litros de leche para las dos empresas grandes, incluyo estos pequeños productores de queso son los que pagan más por cada litro de leche que las dos empresas anteriores.

Hinojoza y Tuero (2017) *Determinó la relación entre la comunicación efectiva y la calidad de servicio del personal administrativo en el Organismo Supervisor de la*

*Inversión en Energía y Minería de Huancavelica – año 2014* (Tesis de pregrado)

Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.

Para ello realizaron una investigación descriptiva correlacional, y se consideró como una muestra de 35 personas que trabajan en el Organismo de Supervisión de Energía y Minería. Los resultados indicaron relación significativa entre variables, la correlación identificada es del 0.7 que indica como correlación positiva y fuerte, el valor de

Significancia es  $P (t > 6,93) = 0,0$ . Se determinó significación entre la dimensión intrapersonal de la comunicación efectiva, la correlación determinada es 0.7 que se demuestra como correlación positiva fuerte.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. La gestión y su teoría**

El propósito de dar una respuesta emocionalmente a los problemas de la otra persona, se le conoce en la literatura como empatía, esto incluye tener comprensión afectiva además de ubicarse en el lugar del otro.

Broown y Le-Vinson (1998) estudiaron a la comunicación como un acto de acercamiento humano y que es necesario que se entable, en base a la cortesía y respeto relacionado entre los que hablan. Los riesgos de conflicto se manifiestan en situaciones de desencuentros por ideas o situaciones culturales y estos desacuerdos se incrementan por malos entendidos interculturales y llegando a surgir una dificultad de llegar a una relación de confianza. Los autores de esta teoría sostienen que es necesario distinguir los conflictos comunicativos y distinguen el conflicto cognitivo y el afectivo para pasar después a las condiciones psicosociales. “La comunicación se lleva a cabo entre integrantes de una cultura misma, el rompimiento de las reglas se distingue

como falta de formación, ya sea si es premeditado o no; en esta comunicación entre miembros de culturas diferentes, en contraste, inician la formación de estereotipos culturales”.

Rogers (2001) menciona que, la empatía es la facultad de entender el mundo interior, compuesto por contenidos íntimos privados y personales, como si fuera propio de uno, sin perder la esencia de este “como si”.

Las personas, como seres relacionados con otros y con el ámbito, estamos inmersos en un afanoso mundo de manifestaciones que afectan a modo de estímulos. Este estímulo varía desde una pequeña sonrisa, un saludo a una mirada, desde una manera de vestir ya sea agradable o no. Posiblemente se forme parte del estímulo la imagen previa del otro, el prejuicio, o una conducta simple inicial, que afecte al proceso experiencial. Toda esta pila de estímulos genera en la persona la experiencia, efectos que pueden adquirir y atender significado explícito, desde su significación implícita. Este flujo emocional que se modifica a cada momento y profundiza en el territorio fenoménico de cada individuo, dispone la experiencia de este individuo como ser en el mundo.

Cada experiencia es, por tanto, diferente, ya que los estímulos que le afectan pueden ser de varias maneras o, siendo similares, afectan, pero de manera distinta. A todo lo descrito anteriormente se le denomina experiencia, y esta a su vez conforma lo que se conoce como “sensación” que es causada por algún compuesto conjunto de estímulos que afectan.

Si se busca lograr las características deseadas en los responsables de una institución pública o privada como la identidad, la vida democrática, la formación en valores, el aprender a aprender, la capacidad creativa y crítica, y

el tomar decisiones, estas últimas asumidas como capacidades fundamentales es necesario que se realice en un medio de cooperación y del desarrollo expresivo de sus miembros, que tengan en cuenta su contexto y desarrollo.

Esta teoría sobre la comunicación, sustenta que no solamente es una permuta de información, a través de significados y de códigos.

En la permuta de ideas entre uno, dos o más personas, también se da el intercambio o la creación de impresiones y actitudes, debido a que es una concordancia emotiva, la continuación no visible que une o separa a los humanos. Por lo que una comunicación debe reflejar el sentido humano de la comunicación, de hacerlo con empatía y acercamiento amistoso.

### **2.2.2. La administración y su teoría**

Esta teoría refiere a los vínculos humanos, como las actitudes y acciones producto de llevarse entre grupos y personas. Cada sujeto posee una personalidad diferente, e incurre en los actos y en la conducta de las personas con quienes se mantiene contacto y también recibe incidencia de sus semejantes.

En esta teoría, los sujetos, son incentivados, especialmente, por el acto de reconocimientos, sobre todo de aprobación positiva social y que su actuación sea considerada en los trabajos del grupo al que pertenece, en el mismo lugar donde convive. De allí la definición de “hombre social”.

#### **2.2.2.1 La administración científica como teoría**

Existen cuatro causas fundamentales para el apareamiento para esta teoría, y son:

- Necesidad de democratizar y humanizar la administración, dando libertad a las definiciones rigurosas y mecánicas de la teoría clásica.
- El progreso de las ciencias humanísticas, principalmente la sociología y la psicología, además de sus iniciales tentativas de aplicarse a las organizaciones industriales.
- Para que el humanismo interfiera en la administración, fueron esenciales, las opiniones de la psicología dinámica de Kurt Lewin y las opiniones de la filosofía pragmática de John Dewey fueron esenciales.
- Las bases de los postulados de la teoría clásica de la administración, fueron estancados por las conclusiones del experimento de Hawthorne, desarrollado entre 1927 y 1932 a cargo de la coordinación de Elton Mayo.

#### **2.2.2.2. La administración clásica como teoría**

Elton Mayo (1976) ejecutó estudios primordiales de la teoría sobre las relaciones humanas, cuyo trabajo se denominó: experimento Hawthorne (1923-1932), sus aportes son:

- El nivel de creación no se debe a la capacidad física o funcionalidad del trabajador (teoría clásica), sino por las expectativas y reglas sociales que lo rodean. Su capacidad social forma su estatus de deficiencia y competencia.
- La forma de comportarse del individuo se apoya en su totalidad en el grupo. Los trabajadores no reaccionan ni tampoco actúan de manera aislada como individuos.
- La manera de comportarse de los trabajadores está bajo condición de los estándares y las normas sociales. Los trabajadores que desarrollaban una

producción por debajo o por encima de las reglas socialmente establecidas, disipaban el respeto y el afecto de los compañeros.

- Para Taylor, la persona es estimulado e incentivado por estímulos económicos y salariales. También Elton Mayo y sus seguidores tenían la creencia de que la motivación económica era tomado en segundo plano en cuanto a la evaluación del rendimiento del empleado.

De acuerdo a los estudios teóricos de las relaciones humanas, las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad y por la participación en las diversas actividades de los grupos sociales.

- Teoría de la relación humana construyó la noción de organizaciones informal, manifestando que: la organización está compuesta por el conjunto de seres humanos que se relacionan naturalmente entre sí.
- Las relaciones humanas, en la organización los sujetos se mantienen en frecuente interacción social y son participantes de grupos sociales.
- La especialización extrema (la misma que se encuentra conceptualizada por la teoría clásica) no acredita más eficacia en la organización. Se evidenció que la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral que posee el trabajador. Las labores repetitivos y simples tienden a volverse mortificantes y monótonos, lo cual causa efectos negativos en las actitudes de los trabajadores y disminuye su eficiencia y satisfacción.

### **2.2.3. Las opciones reales como teoría**

En las décadas de los 50 y 60 del siglo XX, la visión normativa se estableció, como un atrevimiento por hacer la introducción de la racionalidad para adquirir el futuro desde las operaciones del presente; se caracteriza por emplear metodologías de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, en

lo educativo se dirige a los resultados cuantitativos del sistema, desde ensanchar la Cobertura por medio de designar más recursos financieros; su premisa fue tener planes, para lograr el futuro proyectado; evidentemente, la cultura vertical y normativa, además de la carencia de la participación de la comunidad llegaron a ser elementos característicos para este modelo.

#### **2.2.4. Los programas sociales y su estrategia para combatir la pobreza**

En el año de 1970, se realizó una visión basada en la construcción de escenarios para el futuro, de manera que en el futuro sea múltiple y predecible, por ello, incierto, en contradicción con el modelo normativo que implementa un futuro determinado y único; Por esta razón, se desarrolla una planificación con visión de futuro, que conduce a reformas masivas y de gran alcance. Al mismo tiempo, se utilizan estrategias como mapas escolares, micro planificación y el adelanto de proyecciones de recursos; se mantuvo un estilo cuantitativo; Al inicio del programa de estudios de cada región y estudios comparativos, mantiene la opinión racionalista; la gestión económica sigue siendo el elemento predominante, incluidas las decisiones de proyectos y las opciones de gestión de reglas que permiten a la organización relacionarse con el entorno.

#### **2.2.5. Las políticas sociales**

Este modelo inicia allá por los años 1980, que tiene un carácter instrumental (los mecanismos para lograr lo deseado), como normativo (tiene normas). ¿Cuál es la capacidad de articular y optimizar los recursos que tiene una organización (humanos, materiales, técnicos y financieros);

da con la bienvenida a una manera de hacer que una organización sea visible con la identidad institucional (análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), que ha permitido que Las sociedades podrían adquirir permanencia y presencia en un contexto cambiante. Las identidades son reconocidas pero el enfoque de la acción de las personas se coloca en una perspectiva competitiva.

#### **2.2.6. En el Perú la política social**

Este modelo se considera a fines de los años 80 y a inicios de los años 90, el cual se enfoca en la gestión y en la experiencia de la planificación, con empresas, instituciones públicas o privadas.

Este modelo reconoce lo contrario de los beneficios de los actores de la sociedad y el tema de la vitalidad política, técnica, económica, institucional y organizacional. También considera abordar y analizar los inconvenientes que ocurren en el camino para lograr el objetivo o futuro deseado. La realidad puede adquirir el carácter contextual en relación con la acción del individuo y el individuo; por esta razón, una situación plantea varias posibilidades, lo que lleva a la utilización de acuerdos e intentos de alcanzar el consenso social como los criterios de gestión más importantes para los métodos de la organización empresarial.

#### **2.2.7. El plan de negocios y su gestión**

Modelo que surge por los años 90, donde el control, la planificación y el mejorar continuamente ligado a un enfoque estratégico, dan el inicio para el enfoque de la mejor calidad dentro de la organización. Las características de este modelo son: la identificación de los

interesados y sus necesidades, el diseño de estándares y tipos de calidad.; el diseño de métodos que orienten al desarrollo continuo, calidad a la disminución de los márgenes de error y la introducción de las responsabilidades de calidad. Ante el interés de dejar claro el resultado del proceso en las instituciones y empresas, este modelo generaliza el progreso de técnicas de medición y evaluación de la particularidad y de la gestión; inspecciona y analiza los métodos y a los que inducen para dirigir las políticas, y se agrupa en los resultados (Arrugo, 2001).

- **Los proyectos de negocios y su gestión**

Este modelo se coloca en la primera mitad de los años de 1990. Tiene en cuenta que para el reconocimiento de situaciones cambiantes dentro de un área de competitividad total; significa hacer grandes los procesos existentes; Es una re conceptualización fundamental y una regeneración fundamental para lograr mejoras en la gestión; Es un cambio radical, porque las particularidades del contexto, consecuentemente, es necesario reconsiderar cómo se plantea el proceso de la acción humana, que se observa fundamentalmente como una pregunta racional que conduce a la práctica.

Las habilidades de comunicación oral y escrita son cruciales, no solo para obtener un puesto; sino también para ejecutar la posición de manera eficiente. Ser consciente de escuchar es lo más importante para desarrollar una comunicación empática: si aprende la dinámica de la escucha, puede evitar la falta de relación y los malentendidos de las comunicaciones humanas en una empresa; además de aumentar la capacidad de trabajar de

manera más productiva en instituciones y empresas de las organizaciones (Hersey, Blanchard y Johson 1988).

Belart (2013) menciona que, la comunicación empática permite responder a las necesidades emocionales de los demás, es por ello que, se basa al nivel intelectual, en la escucha activa; a nivel emocional, en la comprensión, y a nivel conductual, el asertividad. Esta apreciación es importante porque considera que la empatía se logra con los componentes básicos del ser integral: cerebro, corazón y personalidad. Ello permite que la comunicación asociarse con personas sean constructivas, positivas y, por tanto, permitan el beneficio de las metas de la gerencia, porque Belart (2013) quien considera que “la persona empática tiene más éxito social, facilita las comunicaciones entre personas, la negociación, la capacidad de persuadir y el progreso del carisma”.

La comunicación empática es la herramienta que utilizamos para descifrar, reproducir, conservar y transformar el significado de las cosas. Ser humano consiste en comunicarse dentro de cualquier cultura, porque la comunicación se constituye en la particularidad de la empresa, la cultura y la vida misma (Arrugo, 2001).

Comunicarse entre personas no es simplemente decir o escuchar algo, pero se considera como base de la existencia social, ya que es un fenómeno humano y no solo lingüístico. La mayoría de las comunicaciones consciente o inconscientemente, ocupa todas las sensaciones que uno puede percibir o transmitir independientemente de las propias palabras.

### **2.3. Definición de términos:**

Calidad: La calidad alcanza a relatar en diferentes talentos que se desempeña en la actividad de una formación: el proceso la preparación o servicio o, se entiende como una cadena que ilumina a toda la empresa con el fin de agradar al cliente. La aceptación de un bien o servicio en particular para la perspectiva del usuario o para ciertas medidas tecnológicas o científicas expresados de acuerdo con los reglamentos. (Mercado, 2015, p. 13).

Calidad total: A la calidad total se considera con un conjunto de estrategias y principios globales, que pretende agilizar a la empresa o institución con el único propósito de mejorar la satisfacción del cliente con el menor esfuerzo.

Clima organizacional: Es aquello que se vive internamente en una organización cualquiera, de eso depende muchas veces que se cumplan los objetivos y las metas trazadas como institución.

Comprensión asertiva: Es la atención que surge de prestar mucha atención y examinar el universo del otro, entender sus sentimientos y necesidades, sin juicios, ni condenas, sino con la convicción de que cualquiera de nosotros podemos caer en lo mismo. Es una escucha comprensiva y sin temor de caer en sus convicciones.

Comunicación: Desde el óptico etimológico, el decenio significa “cavar algo popular”, en su aspaviento difícil, la nota, es el “parecer por el cual transmitimos ideas, conocimientos, habilidades, alma, actitudes, etc., y recibimos respuesta a tales estímulos, como resultado hacemos que nos

comprendan y comprendemos a los demás obteniendo una influencia a proceder.

Eficacia: es la evaluación de los objetivos que implica la educación, que son alcanzados por los personajes y que no imitan las oposiciones sociales, traducidos en una distribución de oportunidades.

Eficiencia: Se refiere a los objetivos educativos esperados y los programas logrados a través de la conveniencia óptima de los medios para este propósito. En el sistema de formación de Franco, la competencia está asociada con los niveles de usura de los indicadores que se alcanzan en cualquier momento.

Emociones: Estados de actitud que se tenga en el instante de acoger una noticia que influyera en la manera de interpretarlo. La misma noticia considerado cuando uno está perturbado o irreflexivo interpreta de otra forma que cuando uno está feliz. Las extremas emociones, como la alegría y la tristeza entorpecen lo afectivo. En estos casos, somos más proclives a descuidar nuestro parecer de pensamientos racionales y objetivos a cambios de los juicios emocionales.

Escucha activa: Esto es atender lo que el otro dice y trata de comunicarnos verbal y no verbalmente, con la ojeada, de voz, postura, etc. Para que se pueda producir una verdadera escucha activa, es necesario estar en un estado de atención plena o consciente (Belart, 2013).

Escucha asertiva: Asertividad deriva del latín “asertum” que significa poner en claro, afirmar e implica tener la capacidad para nombrar o informar lo que se quiere, piensa, siente o necesita, sin incomodar o lastimar al otro individuo. La persona asertiva no se muestra sumisa, ni molesta para expresar sus ideas, solo muestra seguridad y firmeza; es decir no amenaza (Belart, 2013).

Gerente: Individuo que en el ente, institución o empresa tiene a su cargo responsabilidad y la tarea de orientar a los demás, de ejecutar; pero también de organizar y dar órdenes a los demás para ejecutar las acciones deseadas y se logren los objetivos.

Gestión: conjunto de tareas que se completan para coordinar y tratar con una empresa u organización (RAE, 2016).

Gestión de la calidad: Es lo atractivo que determina y aplica la política de calidad. Comprende tres procesos: planificación, organización y control.

Lenguaje: Las palabras tienen significados distintos para diversas personas la edad, educación y las culturales influyen en la forma de expresión que usan las persona y en las definiciones que les da a las palabras.

Mejora: Cambio o progreso continuo de una cosa o proceso que está en condición precaria hacia un estado óptimo (Barraza, 2007, p. 29).

Motivación: Es el dato psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para comportarse según sus actividades diarias, o para soñar hacia ciertos fines. Abraham H. (1908), dice que el individuo es: Un necio insatisfecho, tan trivial como satisface una de sus evacuaciones. El literato nos señal cinco grupos: anatómico, de entereza, social, estimativo, autorrealización. A la división de uno de ellos otro aparece en su punto. Es una consideración fastidiosa que comienza desde el nacimiento y extiende durante la vida.

Pertinencia: Este comienzo remite al significado del adiestramiento que tenga para los beneficiarios directos, se admite los contextos sociales y las particularidades de los estudiantes, en congruencia con el currículo a suscitar; de tal forma que los contenidos educativos sean eminentemente significativos, acordes y vanguardistas, que se puedan acumular, considerando la idiosincrasia, el segundo histórico y los adelantos científicos y tecnológicos en las técnicas de formación y aprendizaje.

Planificación de la calidad: La proyección de la casta constituye la estimación de delimitación de los manejos de calidad, provocación de los objetivos y empresa de las estrategias para alcanzarlos. Es el entusiasmo destinado a evaluar quiénes son los clientes y cuáles son sus misiones, proponer los procesos e índole requeridos para satisfacerlas y transferirlos a las unidades operativas.

La política de calidad: Esto incluye el conjunto de pautas y objetivos generales relacionados con la calidad expresados formalmente por la administración, forma parte de la política general de la empresa aprobada por los órganos de gobierno y consiste en el conjunto de proyectos relacionados con la calidad.

Relevancia: La educación notable es aquella que, según los requisitos sociales y la madurez personal, genera un aprendizaje significativo. ¿A qué se refiere la figura? ¿Y para qué? Desde el aprendizaje hasta la capacitación para participar en los campos y desafíos que plantea un círculo de conocimiento; se refiere a la facultad de desarrollarse formado proyecciones de vida. Tiene que ver con los valiosos objetivos educativos, desde la apariencia político-social ubicada en una trama y algún perico histórico.

Servicios. El servicio logístico al cliente se refiere al tiempo desde que se hace su pedido y todas las actividades involucradas en este proceso (Heredia, 2007, p. 56).

Sistemas de la calidad: Es el grupo de la organización, los compromisos, los procedimientos, los procesos y los recursos que se disponen para llevar la gestión de la calidad. Es el conjunto de los planes formales de calidad.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

En la asociación el plan de negocios contribuye a reducir el nivel de pobreza en los productores agropecuarios del caserío la Apalina.

#### 3.2. Variables

- **Variable Independiente:** *Viene a ser el plan de negocios.*
- **Variable dependiente:** *La reducción de la pobreza.*

### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

**Tabla 1.**

**Tabla 2. Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALAS</b>	<b>FUENTE O INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>
<b>Variable Independiente</b> : Gestión del Plan de Negocio de la Asociación de Productores Agropecuarios la Apalina	Administrativa	Serían los momentos de cambio que básicamente son generados en la asociación referente a los ingresos.	Escala de Likert:	Fue un cuestionario aplicado a la asociación
		Cambios referentes a los egresos.		
		Cuando las actividades sufren un incremento.		
	Productividad	Cuando la producción de leche se incrementa	Vienen a ser las cifras	
	Social	Las nuevas prácticas y su cambio.	Reportes Informes	
Los servicios básicos y su cambio en el plan.				
<b>Variable dependiente:</b> Reducción de la pobreza	Administrativo	El proceso administrativo y su consiguiente desarrollo de su guía, que vendría ser la planificación, la organización, la dirección y el control.	Reportes Informes	Cuestionario a Asociación Apalina.
	Económica	Lo que se llama rentabilidad	Fue escala de Likert	Fue un cuestionario aplicado a la asociación
Asignación de recursos				

**Tabla 3.**

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Ubicación geográfica**

En la región de Cajamarca, específicamente en el distrito de la Encañada se encuentra el caserío de la Apalina.

#### **4.2. Diseño de la Investigación**

Es una investigación no experimental, de corte transaccional, que según explica Hernández Sampieri en su libro del 2004.

Es no experimental porque las variables no se sometieron a manipulación alguna deliberada por parte del investigador.

Y los datos fueron recogidos en un solo periodo del tiempo.

#### **4.3. Métodos de investigación**

El método que se utilizó en esta investigación fue el inductivo deductivo, porque a partir del estudio de un centro poblado, más adelante se puede inferir que en las demás comunidades la problemática puede ser la misma.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

- ✓ **Población y Muestra:** 25 mujeres.
- ✓ **Unidad de Análisis:** La asociación.
- ✓ **Unidad de Observación:** Las 25 mujeres.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Son los que están en la tabla que se muestra a continuación, y también lo vamos a encontrar en los apéndices.

**Tabla 4.**

**Tabla 5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Técnica	Instrumento	Fuente	Objetivo
Observación	Una guía de observación	Vienen a ser las fuentes usadas para la gestión del plan	Identificar: ✓ <i>Se puede decir que es el tiempo en que dura la recolección de la información.</i> ✓ <i>Se podría decir que es el tiempo que se demora en el procesamiento de los datos recogidos.</i>
Una encuesta	Un cuestionario	Fueron lo colaboradores de la asociación	Identificar: ✓ <i>En lo económico los cambios.</i> ✓ <i>También en lo social.</i> ✓ <i>Y también en lo administrativo.</i>

- **Técnicas:**

Las técnicas fueron la encuesta y el análisis documental que permitieron se desarrolle con total normalidad la investigación.

- **Instrumentos:**

Guía de Observación: Es un instrumento que nos permite recoger datos a través de indicadores para comprobar o verificar un hecho o acción.

Guía de Entrevista: Es un instrumento que nos permite interactuar con personas de las cuales queremos extraer información u opinión acerca de su experiencia de diversa índole.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento y análisis de la información recogida se usó tablas de Excel en su versión del año 2013.

## Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 6.**

**Tabla 7. *Matriz de Consistencia Metodológica***

Título: “Análisis de la Gestión del Plan de Negocios de la Asociación de Productores Agropecuarios la Apalina, Promovido por AGROIDEAS y su Contribución en la Lucha Contra la Pobreza en Cajamarca 2013- 2016.”  
Apellidos y Nombres: Mery Claudina Fernández Díaz

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>a) Principal:</p> <p>¿Cómo contribuye la gestión del plan de negocios “Asociación de Productores Agropecuarios la Apalina” promovido por AGROIDEAS a la lucha contra la pobreza en el caserío La Apalina del distrito de La Encañada en Cajamarca?</p>	<p>a) Principal:</p> <p>Analizar la contribución de la gestión del Plan de Negocios de la Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina en la lucha contra la pobreza en Cajamarca.</p>	<p>a) General:</p> <p>El Plan de Negocios de la “Asociación de Productores Agropecuarios la Apalina” ha contribuido a reducir la pobreza en el caserío La Apalina, del distrito de la Encañada en Cajamarca, mejorando la producción e incrementando sus ingresos de la venta de leche fresca</p>	<p>Variable X:</p> <p>Gestión del plan</p>	<p>Administrativa</p>	Serían los cambios generados
					Son los cambios en los egresos
			Es el incremento de actividades		
			Productividad	Incremento en la Producción	
<p>b) Auxiliares</p> <p>¿Qué indicadores de pobreza han mejorado a partir de la gestión del plan de negocio en la lucha contra la pobreza?</p> <p>¿Qué actividades del plan de negocio contribuyen al mejoramiento de leche fresca?</p> <p>¿Cuáles son las variables de gestión administrativa que mejoran la implementación del Plan de Negocios de la Asociación La Apalina?</p>	<p>b) Específicos</p> <p>Identificar los indicadores económicos que han mejorado a partir del plan de negocio.</p> <p>Describir los cambios en la producción de leche que han mejorado a partir de la implementación del plan de negocios de la Asociación La Apalina.</p> <p>Identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la gestión del plan de negocio.</p>		<p>Variable Y:</p> <p>Reducción de la pobreza</p>	Social	El cambio con las nuevas prácticas que se ha implementado el Plan de Negocio
				Cambio de los servicios básicos	
				Administrativo	Planeación Organización Dirección y Control
				Económica	Rentabilidad
		Recursos asignados			

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

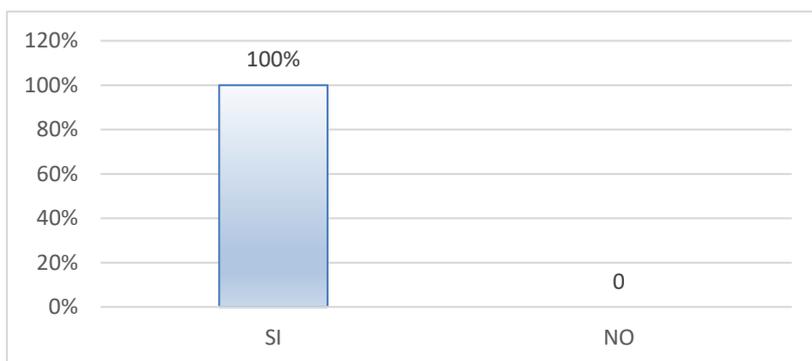
#### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los datos se procesaron de la siguiente manera teniendo en cuenta los instrumentos utilizados.

#### DATOS GENERALES DEL INFORMANTE

##### 5.1.1. Género

Esto es respecto al género de las personas que han sido encuestadas.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

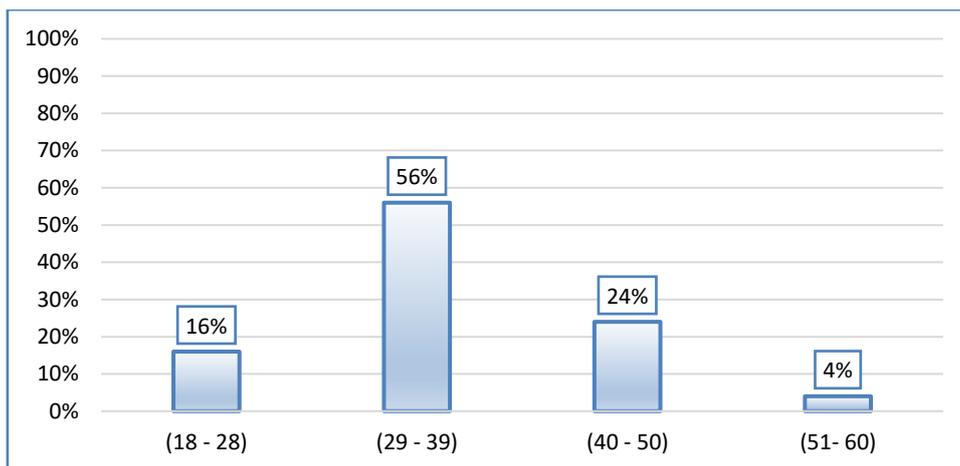
Figura 2.

Figura 1.  
*Género de las socias*

Tenemos que según el censo del año 2007 que se llevó a cabo, que en la región de Cajamarca son 693 mil habitantes, que en ese caso representan un 49.9% de toda la población que ha sido sensada.

##### 5.1.2. Edad

De acuerdo a las edades son las que oscilan entre 29 y 39 años, luego existen de 40 y 50 años, luego de 18 y 28 años y por último son de 51 y 60 años.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

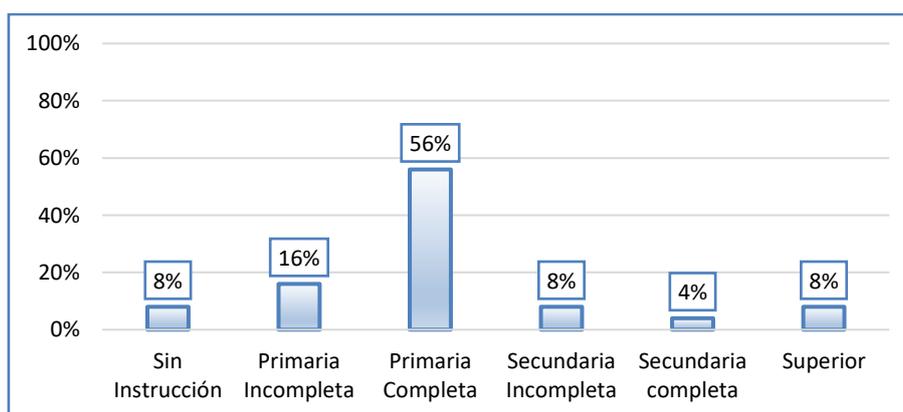
Figura 3.

*Edad*

Figura 4.

De acuerdo al censo del año 2007, se puede observar que 34.9% de la población son menores a los 15 años, este porcentaje respecto a los años anteriores ha sido decayendo. De acuerdo a eso se ha tenido un incremento en personas de 15 a 64 años de edad de las personas. También de acuerdo a las proyecciones hechas se tendrá que las mujeres serán de aproximadamente unas 115 mil en la región de Cajamarca.

### 5.1.3. Nivel de Instrucción



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 5.

Figura 6. *Nivel de Instrucción*

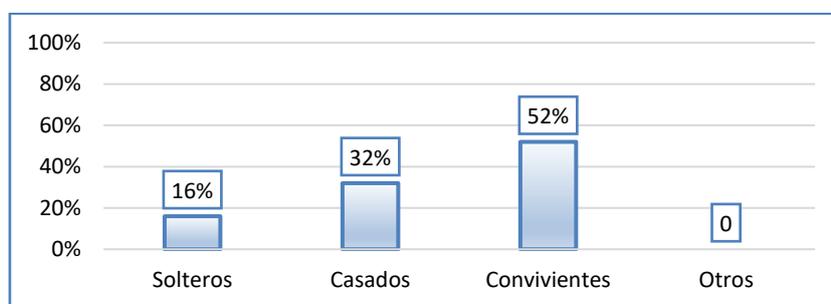
Figura 7.

De acuerdo a los indicadores de gestión que se encuentran en la región, pues como ya es sabido existe una alta tasa de analfabetismo, y l mayor parte se concentra en las mujeres que son adultas.

- **Analfabetismo**

Pues se dice que es el no saber leer y tampoco escribir, y esto quita muchas oportunidades para que se desarrolle un potencial humano en sus pobladores, o en todo caso para hacer un comercio más fluido, o hacer las transacciones comerciales más fluidas.

#### **5.1.4. Estado Civil**



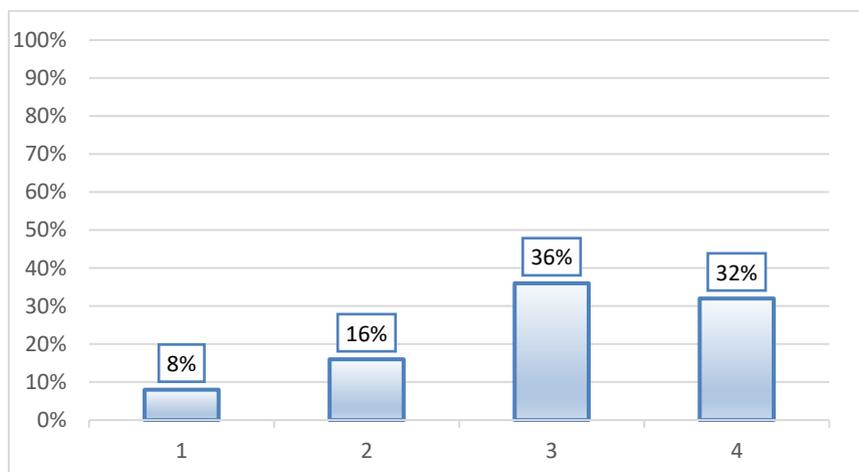
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 8.

Figura 9. *Estado Civil*

De acuerdo a esto se puede identificar categorías como conviviente, el separado, el casado, el viudo, el divorciado y por último el soltero, de acuerdo a ello se ha podido observar que el número de convivientes ha ido creciendo, pues se observa que pasa de 209 mil.

### 5.1.5. Número de Hijos:



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 10.

Figura 11. *Número de Hijos*

De todos los hogares en la región de Cajamarca se puede observar que hay 191 337 que son nucleares, es decir que estos hogares están conformados por una pareja que cuentan o no con hijos, pues de acuerdo a estadísticas anteriores este tipo de hogares se han incrementado.

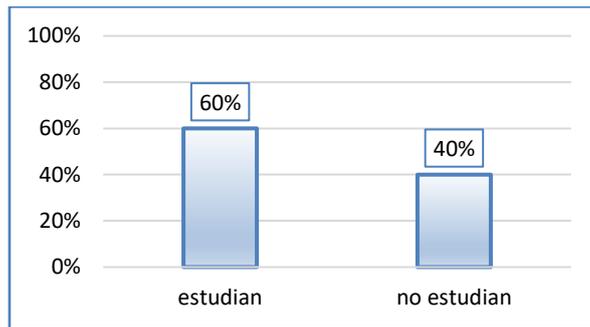
**Tabla 8.**

*Cajamarca según el tipo de hogar*

TIPO DE HOGAR	1993		2007		2016		TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	
REGION CAJAMARCA	255738	100.00	333311	100.00	338719	179.87	1.90
NUCLEAR	145517	56.90	191377	57.40	194675	57.47	1.90
COMPUESTO	12446	4.90	9080	2.70	8902	4.57	-2.20
EXTENDIDO	61908	24.20	83378	25.00	84815	25.04	2.10
UNIPERSONAL	21149	8.30	32058	9.60	32610	38.45	3.00
SIN NUCLEO	14718	5.80	17418	5.20	17718	54.33	1.20

Fuente: Municipalidad Provincial de Cajamarca, datos extraídos del INEI

a) **Los hijos que estudian:** los que estudian son solo un 60%.



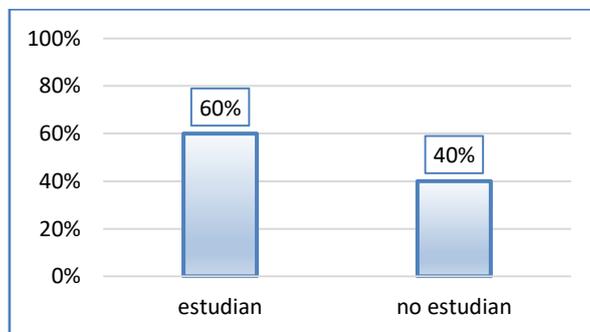
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 12.

Figura 13. *Hijos que estudian*

De acuerdo a esto se puede observar que la tasa en los últimos años ha ido creciendo sobre todo en el nivel de educación básica escolar de la primaria, y otro buen número considerable también está la secundaria que ha ido mejorando en número considerablemente respecto a años anteriores.

b) **Los hijos que trabajan:**



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 14.

Figura 15. *Hijos que trabajan*

De acuerdo al censo se tiene que la población llamada económicamente activa son los de 14 años a más, y esto en Cajamarca son más de 454 mil que representa un 48% en toda la región.

**Tabla 9.**

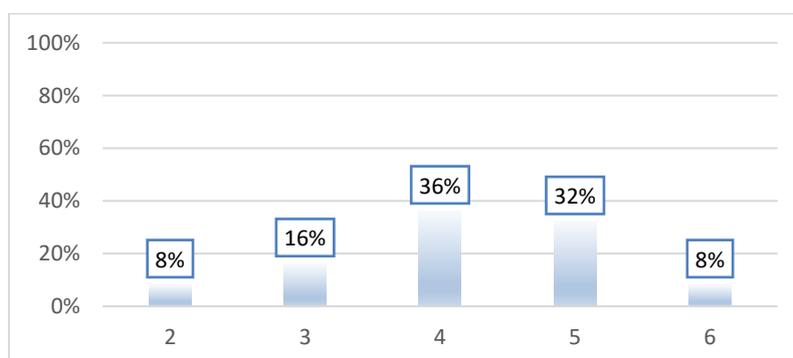
**Tabla 10.**

**Población Económicamente Activa**

SEXO/ CONDICION DE ACTIVIDAD	CENSO 1993		CENSO 2007		PROYECTADA 2016		TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	
<b>POBLACION EN EDAD DE TRABAJAR</b>	<b>743602</b>	<b>100.00</b>	<b>937380</b>	<b>100</b>	<b>951406</b>	<b>100</b>	<b>1.60</b>
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	362318	48.70	454141	48.40	460723	48.43	1.60
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA (PEI)	381284	51.30	483239	51.60	490683	51.57	1.70
<b>HOMBRE</b>	<b>365011</b>	<b>100.00</b>	<b>463782</b>	<b>100.00</b>	<b>471003</b>	<b>100</b>	<b>1.70</b>
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	283781	77.70	338019	72,9	341687	72.54	1.20
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA (PEI)	81230	22.30	125763	27.10	129316	27.46	3.10
<b>MUJER</b>	<b>378591</b>	<b>100.00</b>	<b>473598</b>	<b>100.00</b>	<b>480437</b>	<b>100</b>	<b>1.60</b>
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	78537	20.70	116122	24.50	119081	24.79	2.80
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA (PEI)	300054	79.30	357476	75.50	361355	75.21	1.20

Fuente: Municipalidad Provincial de Cajamarca, datos extraídos del INEI

**5.1.6. La familia y sus integrantes:**



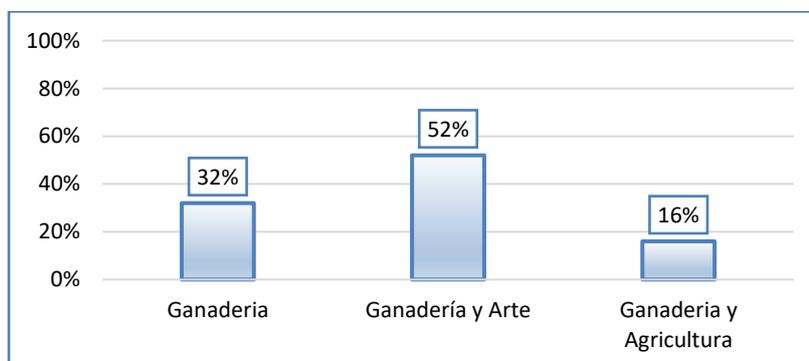
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 16.

Figura 17. *Integrantes por familia*

## ACTIVIDADES

### 5.1.7. Principal actividad



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 18.

Figura 19. *Actividad Principal*

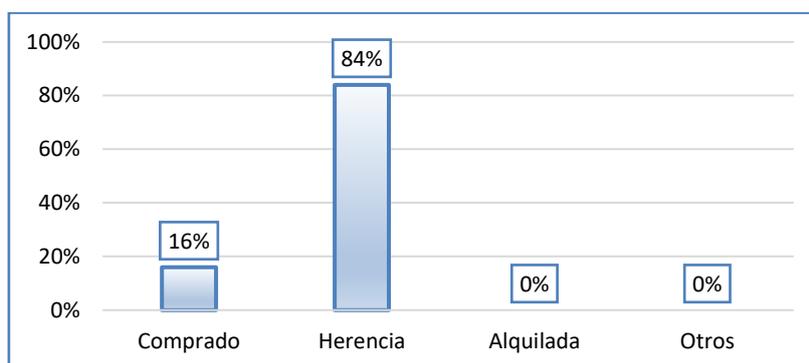
### En Cajamarca la ganadería y la producción lechera

Cajamarca desde años ancestrales ha sido una región de agricultura y ganadería, tanto así que en los últimos años se ha venido disputando el primer lugar en producción con otra región llamada Arequipa, actualmente en Cajamarca se produce una gran cantidad de litros de leche, que un porcentaje considerable van a dos empresas que procesan esta materia prima, una es gloria y la otra en Nestlé, dentro de ello tenemos a los pequeños productores de queso, que en los últimos años han venido creciendo sustancialmente.

- Productores de Leche

Según datos recogidos en toda la región de Cajamarca existen aproximadamente unos 30 mil productores de leche, como ya se mencionó de los cuales esos venden su producto a tres fuentes, dentro de los cuales las zonas que más producen son en el distrito de Chugur, San Silvestre de Cochán, y Paccha.

### 5.1.8. Propiedad de su terreno



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 20.

Figura 21. *Propiedad del terreno*

De acuerdo a la investigación existe propiedad totalmente pagada que asciende a unos 57%, y las viviendas por invasión y también propias asciende a unos 60%, dentro de ello también se tiene a las viviendas que son alquiladas que es un 19%, dentro de todos ellos un 56% dice que sus viviendas o terrenos son herencias de sus antepasados.

**Tabla 11.**

*Por distrito el régimen de propiedad*

**Tabla 12.**

Tipo	Cajamarca	Baños del Inca
Propia totalmente pagada	56,9	61,8
Propia pagando a plazos	2,8	1,0
Propia por invasión	0,1	0,0
Alquilada	22,2	6,5
Cedida por el centro de trabajo	1,6	3,4
Otra forma	3,5	2,2
No indica	12,9	25,1
<b>Total (viviendas)</b>	<b>46 447</b>	<b>10 333</b>

Fuente: Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda 2007 – INEI.

### 5.1.9. Los que son servicios básicos



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 23.

Figura 22.  
*Servicios Básicos*

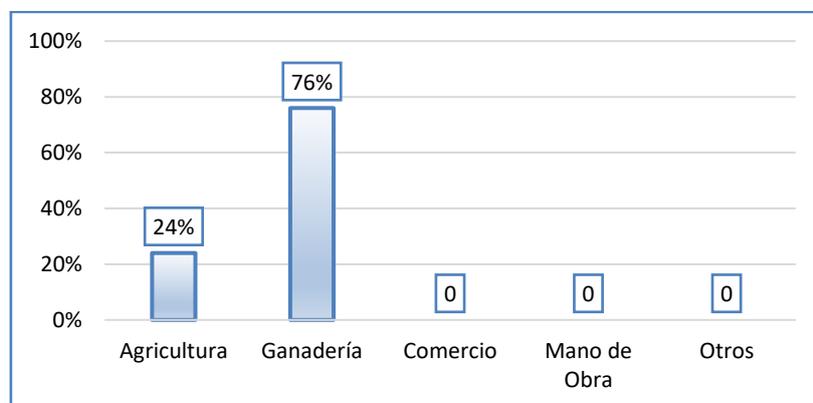
De esos servicios son el 28% familias tienen agua potable y solo un 8% cuentan con luz eléctrica en sus viviendas.

- **La vivienda y el acceso a servicios básicos**

Dentro del acceso a los servicios básicos existe un bajo porcentaje que cuentan con alumbrado público, lo que significa que aún persiste una brecha muy alta en cuanto a la electrificación rural.

## LA CONVIVENCIA FAMILIAR

### 5.1.10. El ingreso mensual según actividad



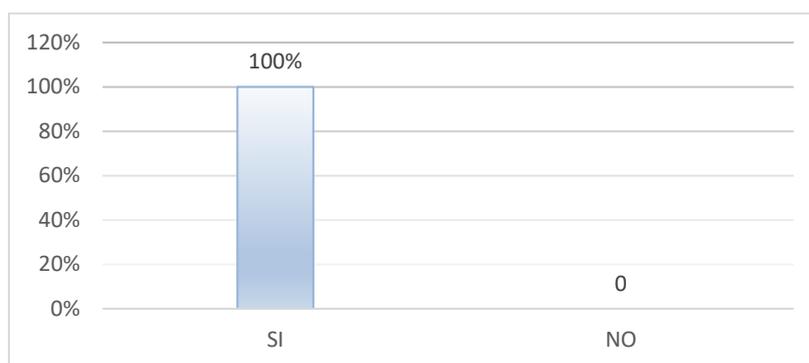
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 25. *Actividad con mayor ingreso mensual*

Figura 24.

Cajamarca según las encuestas e investigaciones desarrolladas, es una región eminentemente pobre, ya que la mayor parte de su territorio se ubica en la zona de la sierra, y la gran parte de su población habita en la zona rural.

### 5.1.11. Plan de negocios y su importancia



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 26.

Figura 27. *Importancia del Plan de Negocio*

Se dice que un plan de negocios, no es otra cosa que un documento donde se plasma de una manera sistematizada información de un proyecto que se pondrá en marcha, donde se señala un objetivo claro a donde se quiere llegar.

## PRODUCCIÓN

### 5.1.12. La producción de leche

Tabla 13.

Tabla 14. *Los litros de leche producidos*

Antes del proyecto	Cantidad	Durante el Proyecto	Cantidad	Al finalizar el proyecto	Incremento en la producción
(4 - 5)	12	(7 - 8)	7	(9 - 12)	7
(6 - 7)	5	(9 - 10)	12	(13 - 17)	14
(8 - 10)	8	(11 - 13)	6	(18 - 20)	4

**a) Del proyecto antes:**

De las doce familias que se han encuestado indicaron que producen unos 4 o 5 litros de leche, algunas unos 6 o 7 litros de leche, mientras que otras indicaron que producen de 8 a 10 litros de leche.

**b) El proyecto durante:**

De acuerdo a esta investigación se pudo comprobar que la producción ha ido en aumento en 49%, ya que del total de familias 7 indicaron que producen de 7 a 8 litros de leche, las otras producen de 9 a 10 litros y algunas de 11 a 13 litros.

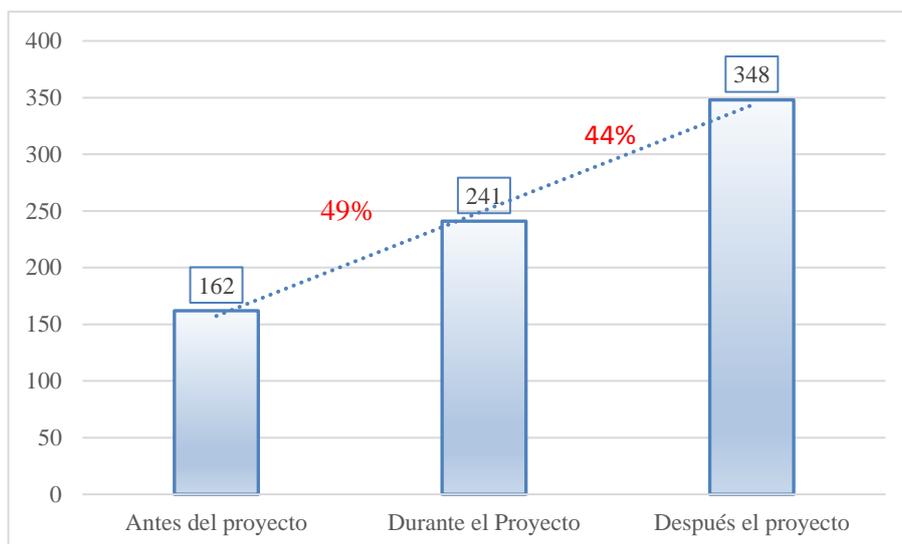
**c) Después del Proyecto**

Luego de realizado el proyecto la producción aumento en 44%, del total de las familias 7 de ellas manifestaron que ahora producen de 9 a 10 litros de leche, las otras de 13 a 17 litros de leche, y unas 4 familias que su producción aumentó de 18 a 20 litros de leche.

**Tabla 15.**

**Tabla 16.** *Leche producidos en litros*

Antes del proyecto	Durante el Proyecto	Después el proyecto
162 litros de leche producidos	241litros de leche producidos	348 litros de leche producidos



Fuente: Tabla 08. Elaboración propia

Figura 28.

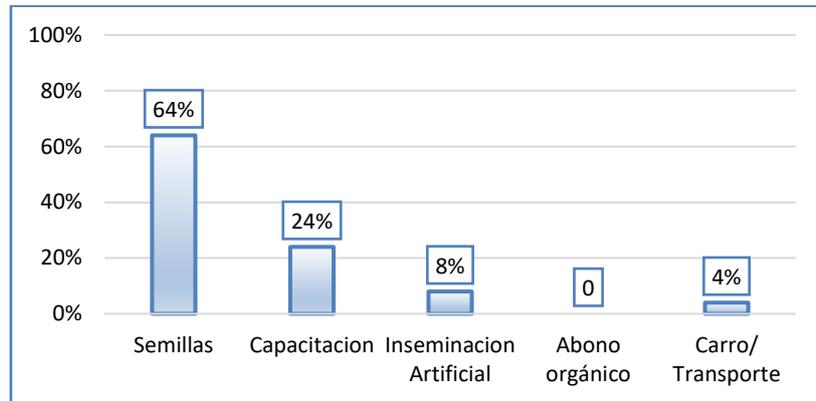
Figura 29. *Incremento de la producción de leche de vaca*

Tal como se puede observar que, durante la ejecución del proyecto, existió un incremento de un 49%, entonces el volumen de producción de leche de vaca creció en un 2.26%.

- **Sector Pecuario Tradicionalmente**

Cajamarca siempre se ha caracterizado por ser una región de producción lechera, esto se puede decir gracias a la diversidad ecológica con la que cuenta la región, también a la disponibilidad de pastos naturales, y también al amplio territorio con el que cuenta para que se habiliten tierras para los pastos de las vacas.

### 5.1.13. Durante el proyecto los beneficios recibidos



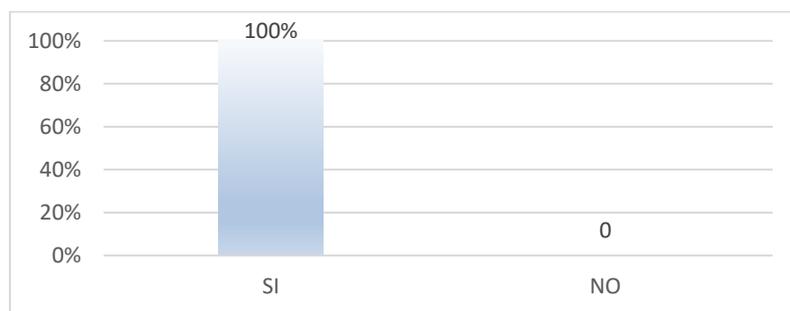
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 30.

Figura 31. *Beneficios que se recibió del proyecto*

Se puede decir que el nuevo modelo de desarrollo que se viene implementando, tanto por parte del gobierno regional, como por la dirección regional de agricultura, es de apoyo constante al sector ganadero, y también al sector de agricultura, y para ello agroideas viene trabajando arduamente, con el fin de reducir las brechas que aún existen.

### 5.1.14. Raza de ganado mejorada



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

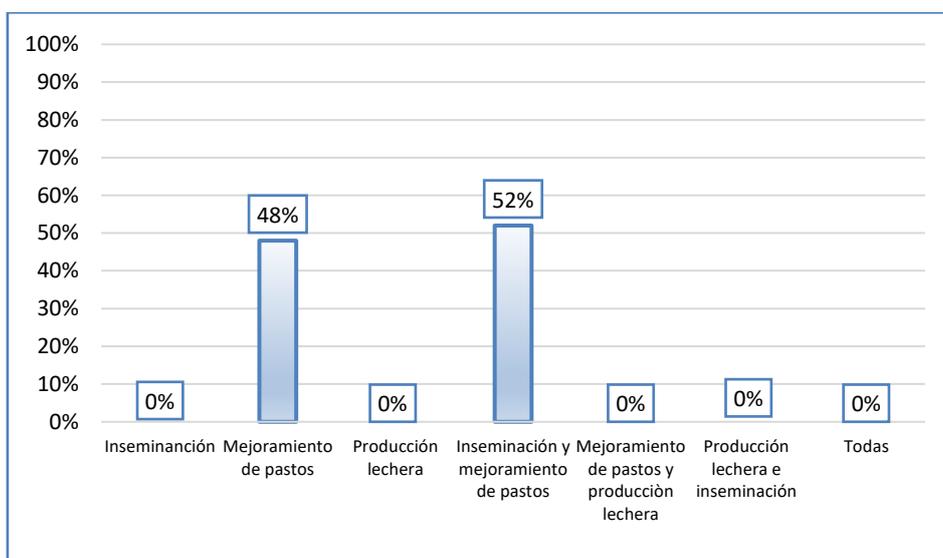
Figura 32.

Figura 33. *Mejoramiento de la raza del ganado*

En cuanto al mejoramiento genético del ganado, se puede inferir que se mejora de acuerdo a los registros de comportamiento y evaluación de sus progenitores, luego a partir de esta información objetiva se hace la selección y reproducción.

### 5.1.15. Mejora de la producción y sus aspectos

De los encuestados dicen que el mejoramiento de ha debido a dos fuentes, una es el mejoramiento genético y la otra también es por el mejoramiento de los pastos.



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 34.

Figura 35. Aspectos que mejoraron la producción

### La mejora de la producción durante:

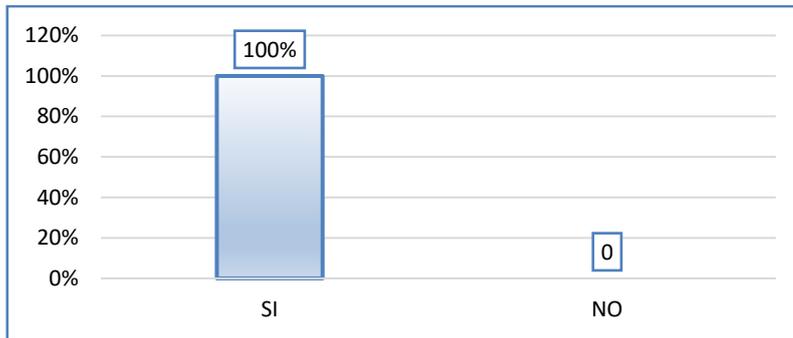
- **La inseminación:**

Para ello se debe desarrollar un plan de mejoramiento que sea integral, y que sea liderado por el gobierno en donde se abarque todas las aristas posibles, junto con la empresa privada, y que se enfoque en la productividad y también en la competitividad.

- **Mejoramiento de pastos**

Para ello se propone que se fortalezca mejorar la capacidad de la tecnología que sirvan para la producción y conservación de las pasturas.

### 5.1.16. Importancia de la Capacitación



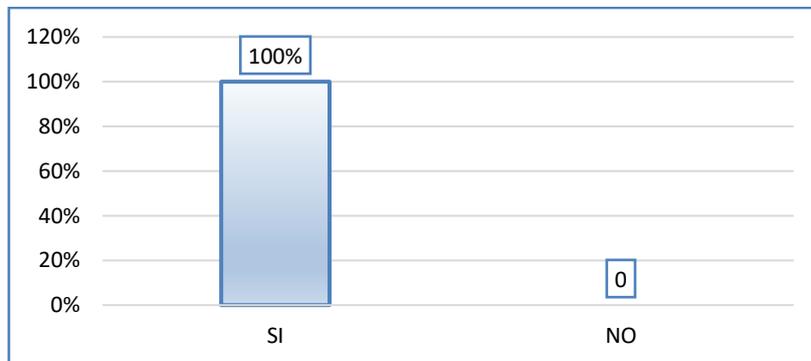
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 36.

Figura 37. *Importancia de la Capacitación*

De todos los encuestados, reconocen que es importante la capacitación, porque consideran que gracias a ello conocen el manejo y obtienen las herramientas necesarias que van a ayudar en sus ganaderías.

### 5.1.17. AGROIDEAS y su utilidad



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

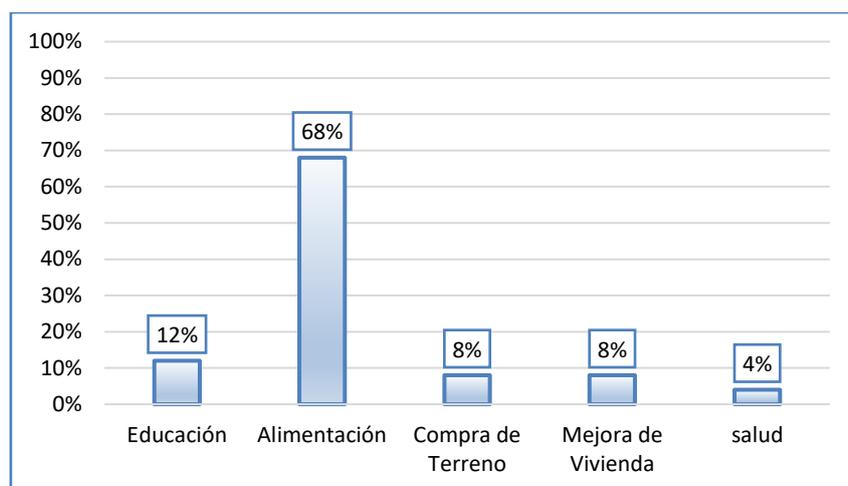
Figura 38.

Figura 39.

*Utilidad de la capacitación de AGROIDEAS*

Pues de todos los encuestados refieren que es de vital importancia el trabajo realizado por agroideas.

### 5.1.18. La venta de leche y su asignación de esas ventas



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

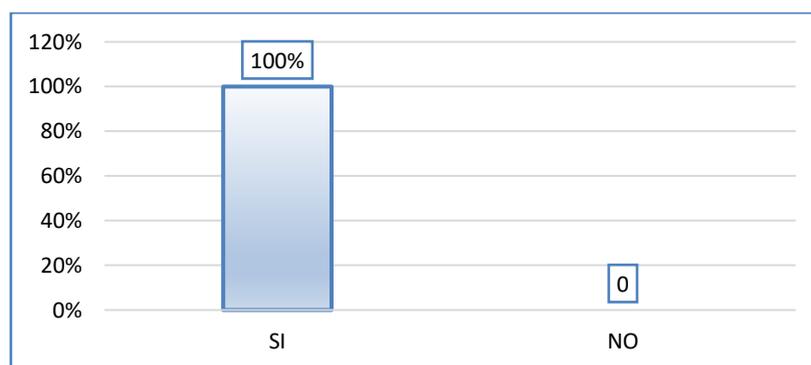
Figura 40.

*Actividades a las que se asigna el ingreso de la venta de la leche*

El 68% son asignadas a la canasta de las familias.

## EL PLAN Y SU GESTIÓN

### 5.1.19. La conducción del plan



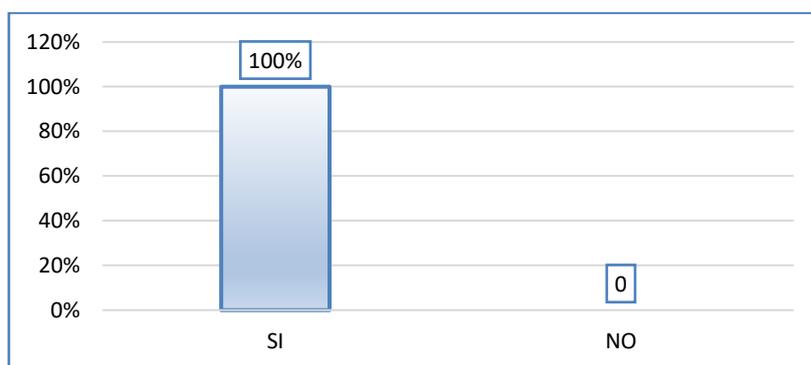
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 41.

Figura 42. *El plan fue conducido a tiempo*

De todos los encuestados refieren que el plan fue conducido a tiempo, y que se llevó acabo de la mejor manera.

### 5.1.20. Alcance previsto del plan



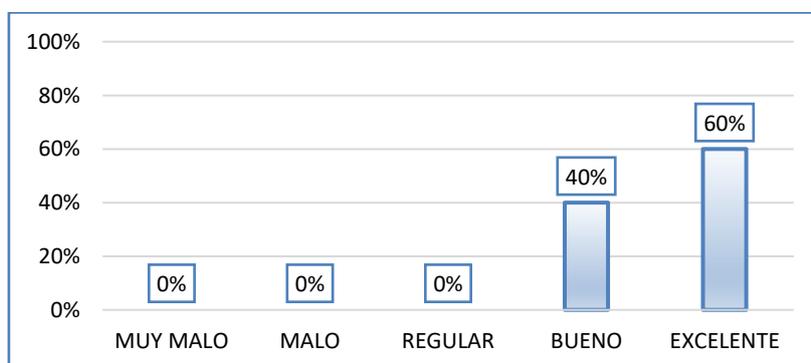
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 43.

Figura 44. *Plan completó el alcance previsto*

Los encuestados refieren que el plan fue alcanzado de manera satisfactoria.

### 5.1.21. AGROIDEAS y la participación



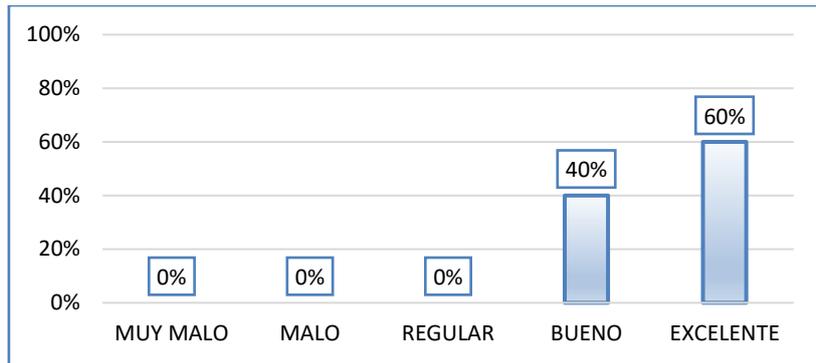
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 45.

Figura 46. *Evaluación de la participación de AGROIDEAS*

De todos los encuestados dijeron el 60% que la participación de agroideas fue muy importante y trascendental para que se lleve a cabo el plan.

### 5.1.22. La mejora de los ingresos con agroideas



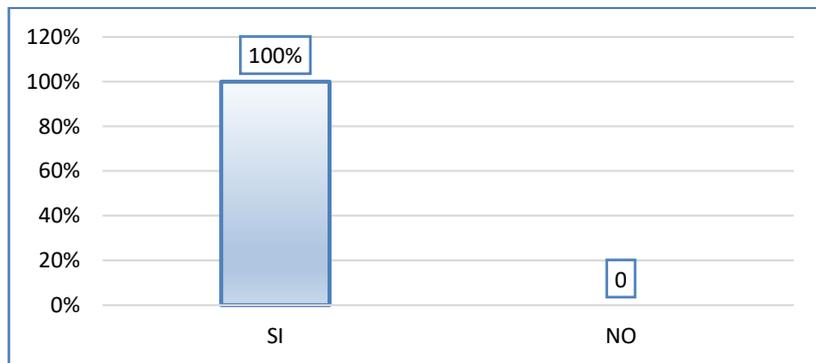
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 47.

Figura 48. *Importancia de AGROIDEAS para la mejora de ingresos*

Pues el 60% considera que el plan desarrollado y con apoyo de agroideas han mejorado sus ingresos.

### 5.1.23. AGROIDEAS y su plan



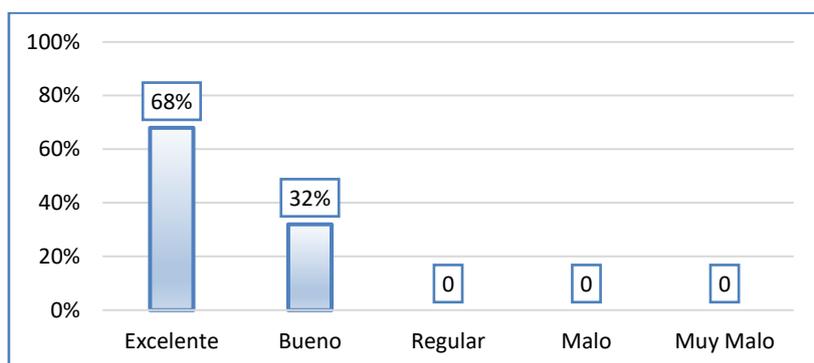
Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 49.

Figura 50. *Seguimiento del Plan por AGROIDEAS*

Mencionan que el personal de agroideas les estuvieron acompañando en todo el proceso.

### 5.1.24. AGROIDEAS y calificación del trabajo



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada. Elaboración propia

Figura 51. *Calificación del trabajo del personal de AGROIDEAS*

El 68 % de las familias considera que el personal de agroideas desarrolló un trabajo excelente y gracias a ello han mejorado considerablemente la calidad y cantidad de litros de leche.

## **5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

De acuerdo a los resultados que se han obtenido se puede decir que se acepta la hipótesis general en la gestión del plan de negocios de la asociación de productores de la Apalina, y esto pues ha contribuido a reducir la pobreza de las familias, pues incrementando de manera sustancial los ingresos de las familias.

## CONCLUSIONES

1. Pues el estudio, también el instrumento utilizado, los antecedentes y demás métodos han permitido que se compruebe la hipótesis general de la investigación.
2. Debido a la gestión del plan de negocios, este permitió mejorar la calidad de vida de los integrantes de la asociación que se presentan a continuación los resultados obtenidos:
  - La asociación estuvo conformada por 25 mujeres en el caserío de la Apalina, que se dedicaron a la crianza de ganado vacuno, y por ende de la comercialización de la leche sin procesar, estos decidieron de manera organizada asociarse y de esta manera lograr un desarrollo adecuado, y también un crecimiento conjunto.
  - Entre las mejoras sustanciales se tiene el incremento y productividad de la leche sin procesar por cada familia que pertenece a la asociación, también incrementa la calidad de los pastos, debido a esto se mejoró el precio por litro de la leche, todo esto con el fin de potenciar la actividad de la ganadería en toda la zona.
  - La implementación de todo el plan de negocios ha permitido que los ingresos de todos los integrantes de la asociación han incrementado considerablemente el nivel de sus ingresos, estos a la vez ha permitido mejorar las condiciones de vida de dichas familias, pues todo ello se traduce en la mejora de la economía de toda la familia.

## SUGERENCIAS

- En cuanto al plan de gestión en toda su magnitud considere aprovechar los recursos con los que cuenta la región, de manera integral, de asociación y para generar la ansiedad competitividad, considerando a todos los stake holders de la comunidad en mención.
- También para que el impacto del plan surta mayor efecto es necesario inyectar recursos que lleven de manera más efectiva las enseñanzas a las familias o integrantes de la asociación.
- Se debe llevar a cabo un adecuado seguimiento y también un adecuado control de todo el proceso que implica el plan, para que se haga la retroalimentación en los aspectos necesarios.
- También la manera de buscar que más familias se organicen, de tal forma que se consolide un grupo más compacto, pues el impacto será mucho mejor y de mayor amplitud.
- Una vez que los grupos estén establecidos llevar el diálogo a los gobiernos locales, provinciales y regionales, y el otro actor importante es la empresa privada, como por ejemplo las empresas que compran la leche.
- Para ello crear un sistema de información en donde se almacene todo y hacer una comparativa cada cierto periodo de tiempo, para aplicar algunas estrategias que mejoren la gestión del plan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad y Pincay. (2014). *Diagnóstico de la calidad de servicio al cliente interno y externo y propuesta de modelo de gestión en una empresa de seguros de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Aguirre y Rodriguez. (2017). *Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de alumnos y docentes en la Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos 2017*. Iquitos: Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos.
- Carrión. (2013). *Medición de la relación existente entre el nivel de satisfacción y la fidelidad de los clientes, aplicada a las Salas de Belleza y Peluquerías ubicadas en los centros comerciales de la ciudad de Quito y diseño de estrategias de fidelidad*. Quito-Ecuador: Universidad de Quito.
- Castro y Muñoz. (2014). *Novel de satisfacción de los clientes externos de Nexus Digital, año 2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Carreras, (2006). *¿Cómo educar en valores?* Ministerio de Educación y Ciencia: ediciones Morata Madrid. España.
- Castillo, (2005). *Marketing de servicios*. Universidad del BÍO-BÍO de Chile.
- Chiavenato, (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5° Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Cobra, (2000). *Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación*. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.

- Crosby, (1989). *La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad*. México, Editorial Continental, S.A de C.V.
- Crosby, (1994). *Calidad total para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.
- Crosby, (1998). *la calidad no cuesta*. Editorial. Panorama. México.
- Deming, (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Díaz y Reyna. (2016). *Nivel de satisfacción de los clientes externos de Hiunday en la empresa servicios automotrices del norte S.R.L. en Cajamarca, 2015*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Feshback, (1984). *Empatía, como experiencia a partir de emociones*. Recuperado de: [www.apsique.com/wiki/SociEmpatia](http://www.apsique.com/wiki/SociEmpatia) Visita 26.2011.
- González, (2006). *Manual de calidad y los procedimientos requeridos específicamente por la norma ISO 9001*.
- Grande, (2000). *Marketing de los Servicios*. Tercera Edición. ESIC Editorial. España.
- Hoffman, y Bateson, (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. Thomson. México.
- ISO 9000 (2005). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.
- Jacques, (1991). *La calidad del servicio*. McGraw-Hill. España.
- Juran, (1993). *Manual de Control de la Calidad* (cuarta edición.). La Habana, Cuba: Editorial

- Kotler, y Keller, (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición. Pearson Educación, S.A. México.
- Lehman, y Winer (2007). *Administración del Producto*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Lobato. (2014). *Propuesta de un plan de calidad de servicio para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de H y M almacenes generales S.R.L.* Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Lobo, (s/f). *Empatía*, recuperado de: <http://www.ilustrados.com/tema/4222/Empatia.html>, visita 02.01.2011.
- Lovelock, C., Reynoso, J., Dandrea, G., y Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing de Operaciones y Recursos Humanos*. Primera Edición. Pearson Educación, S.A. México.
- Machaco, (2007). *La fiabilidad Editorial moderna*, Cusco - Perú.
- Peltroche. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa R & S Distribuidores S.A.C. en la ciudad de Trujillo, Departamento de La Libertad*. 2016. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Quiróa. (2014). *Servicio al cliente en hoteles de la ciudad de San Marcos*. San Marcos-Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Savater, (1998) *Alegría y responsabilidad*. Lima, Perú, fondo editorial UPC.
- Schiffman, y Lazar, (2006). *Comportamiento del Consumidor*. Séptima Edición. Pearson Educación, S.A. México.

Vela y Zavaleta. (2014). *Influencia de la calidad del servicio a los clientes en el nivel de ventas de cadenas Claro Tottus-Mall, de la ciudad de Trujillo en la Libertas, 2014*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Walker, Boyd, Mullins y Larréché, (2005). *Marketing Estratégico*. Enfoque de Toma de Decisiones. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

Zeithaml, y Bitner, (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

## **APÉNDICE**

## 1. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

**Tabla 1: Datos Generales de la Organización**

<b>Razón social</b>	Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina					
<b>RUC</b>	20529672447					
<b>Domicilio legal</b>	Pje. Tayamayo N° 166 Br. Chontapaccha Alta					
<b>Representante Legal</b>	Rosalia Vergara Tafur				Presidente	
	Período de vigencia		Desde: 29/01/2013		Hasta: 29/01/2017	
<b>Teléfonos</b>	978374245 – 978374239					
<b>Sede Productiva</b>	Distrito (s)		Provincia		Departamento	
	Encañada		Cajamarca		Cajamarca	
<b>Principales productos o servicios de la Organización</b>						
1) Leche Cruda (en la actualidad)						
2) Venta de toretes						
<b>Inicio de actividades</b>	29/01/2013					
<b>Capital social inicial (S/.)</b>	3750.00			<b>Capital social actual (S/.)</b>	3750.00	
<b>N° inicial de socios (a la fecha de constituida)</b>	Hombres: 0		<b>N° actual de socios</b>	Hombres: 0		
	Mujeres: 25			Mujeres: 25		
	Total: 25			Total: 25		
<b>Área inicial (ha)</b>	133.50 ha			<b>Área actual (ha)</b>	210.88 ha	
<b>N° inicial de cabezas 1/</b>	125 cabezas de ganado			<b>N° actual de cabezas 1/</b>	125 cabezas de ganado	
	Brown swiss: 62 Holstein: 40 Criollo: 23				Brown swiss: 62 Holstein: 40 Criollo: 23	
<b>Datos de la Solicitud de Apoyo</b>						
<b>N° de socios elegibles para el Programa</b>	Hombres: 0		<b>Área considerada en el Plan de Negocios (ha)</b>	Bajo riego: 165		
	Mujeres: 25			Secano: 45.88		
	Total: 25			Total: 210.88		
<b>N° de cabezas en el Plan de Negocios</b>	125 Cabezas de ganado, de las siguientes razas de ganado: Brown swiss: 62 Holstein: 40 Otros: 23					
<b>Monto de la ST (S/.)</b>	Total		Organización		Programa	
	479,225.90		95,845.18		383,380.72	
<b>Teléfono de contacto</b>	978374245					
<b>Correo electrónico</b>	asociacionlaapalina@gmail.com / Luis.yopla@hotmail.com					

### 3.1 Problemática

**Tabla 2: Definición de la problemática de la Organización**

<b>Problemática central</b>	El problema por el cual atraviesa la "Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina" es: El Bajo nivel de producción y productividad del ganado lechero y la deficiente comercialización de leche cruda.
<b>Causas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente productividad y calidad de las zonas forrajeras y manejo de los mimos.</li> <li>• Deficiente manejo del ganado vacuno.</li> <li>• Desconocimiento de técnicas de mejoramiento genético de ganado.</li> <li>• La comercialización de la leche cruda se realiza de forma individual y sin ningún control de calidad en el ámbito del Caserío La Apalina a los acopiadores existentes en el lugar.</li> </ul>
<b>Efectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera bajos niveles de ingresos económicos a las familias de los productores de la "Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina".</li> </ul>

### 3.2 Indicadores socioeconómicos de la zona de influencia de la Organización

**Tabla 3: Información socio - económica de la zona de influencia de la Organización**

<b>Aspecto</b>	<b>Datos relevantes</b>
<b>Población</b>	El caserío La Apalina, se encuentra ubicado en el Distrito de la Encañada, Provincia y Región de Cajamarca; según el INEI (instituto de estadística e informática) la población estimada del distrito de la encañada para el 2013 es de: 24,379 habitantes (12,091 hombres y 12,288 mujeres), en el caserío existe un promedio de 140 habitantes entre varones, mujeres y niños, de los cuales 25 familias representadas por las amas de casa que conforman la asociación de productores agropecuarios La Apalina.
<b>Principales actividades económicas de la zona (Provincia - Cajamarca)</b>	Las actividades productivas desarrolladas en el distrito de la Encañada, provincia de Cajamarca son: <sup>1</sup> <b>Minería.</b> En la actualidad la minería es la actividad que más se ha desarrollado, esto por la presencia de diversas empresas mineras: Minera Yanacocha SRL, Angloamerican Michiquillay S.A, entre otras. <b>Agricultura:</b> (agricultura y ganadería) En los últimos años el sector agropecuario está en decadencia, ya que la minería ha logrado un mejor crecimiento. Antes de la presencia del sector minero, la agricultura y

	ganadería eran los ejes económicos de la región Cajamarca.
<b>Índice de pobreza</b>	Según el INEI <sup>2</sup> , el índice de pobreza en la región Cajamarca es de 54.2%.
<b>Índice de desarrollo humano</b>	Entre 1980 y 2013 el IDH (índice de desarrollo Humano) de Perú creció en un 0.7% anual, pasando desde el 0.580 hasta el 0.741 de la actualidad, lo que coloca al país en la posición 77 de los 187 países para los que se disponen datos comparables. <sup>3</sup>
<b>Principales productos agropecuarios de la zona de impacto de la Organización</b>	La Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina se desarrolla en el Caserío La Apalina, Distrito de La encañada; los productos agropecuarios que se desarrollan en este lugar son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación ganadera y lechera.</li> <li>• Producción Forestal.</li> </ul>
<b>Principales Organizaciones de Productores Agropecuarios</b>	En el Caserío La Apalina, a la fecha no existe organizaciones agropecuarias ya posicionadas, pero si existen organizaciones cercanas al caserío La Apalina, tal es el caso la cooperativa agraria Atahualpa Jerusalén – Granja Porcón, la cual se dedica a la explotación agraria, ganadera y forestal.
<b>Niveles de productividad promedio en la zona para el (los) producto (s) de la Organización</b>	El nivel de productividad de leche en promedio por cada vaca es de 08 litros, lo cual representa un bajo nivel de producción en comparación con otras organizaciones cercanas.
<b>Presencia de compradores, proveedores y otras entidades vinculadas a la industria.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como compradores existentes están presentes los acopiadores de leche, quienes se encargan de distribuir la producción hacia las empresas Nestlé Perú S.A, Gloria S.A.</li> <li>• Como proveedores: Existen centro veterinarios los cuales se dedican a proveer de medicamentos para el cuidado de los animales y también para proveer semillas para el cultivo de pastos. (Agrovet y Distribuciones Grandez SRL, Agroveterinaria el Campo SRL, J.R.Y W Ganadores S.R.L, Dalenca Perú S.R.L, Agroveterinaria Mevelin S.R.L, etc.) El ganado para producción se los puede encontrar en las plazas pecuarias cercanas.</li> <li>• Y como entidades reguladores y promotoras de la actividad agropecuaria están: SENASA, INIA, y la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca.</li> </ul>
<b>Describir las facilidades de acceso.</b>	El Caserío La Apalina, lugar donde desarrolla sus actividades la Asociación de Productores Agropecuarios, se encuentra a 80 minutos de la ciudad de Cajamarca, una parte de la carretera está asfaltada (40 km) y el resto (5 km) es trocha.

<b>Servicios disponibles.</b>	<p>Dentro de los servicios disponibles, tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua</li> <li>• Telefonía móvil.</li> </ul> <p>Los servicios que hacen falta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luz (está en proyecto, los primeros meses del 2015 habrá luz en el caserío La Apalina.)</li> <li>• Internet,</li> <li>• Telefonía fija, etc.</li> </ul>
<b>Épocas de siembra y consumo</b>	Las épocas de siembra de pastos son: setiembre, noviembre, diciembre, enero, febrero, y la época de consumo (consumo del ganado) es todo el año.

#### 4. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

##### 4.1 Indicadores técnicos y económicos de la Organización

- Los indicadores que se muestran a continuación reflejan la situación actual en la cual se encuentra la asociación en el poco tiempo de funcionamiento.

**Tabla 4: Principales indicadores Actuales de la Organización (Sin PNT)**

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Indicadores de base (en la situación actual de la Organización)</b>	<b>Análisis</b>
<b>De producción</b>	<p>Los niveles de producción de la Asociación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cantidad de vacas es de 125.</li> <li>• La producción anual de leche cruda es de 175200 litros.</li> <li>• Los días de producción al año son: 180 días/ vaca / año.</li> <li>• El área total de terreno es de 210.88 hectáreas</li> <li>• El área de pastos sembrados son de 40 hectáreas.</li> <li>• La producción de pastos perennes por hectárea es de 7,000 kg (7 tn/ha/corte)</li> <li>• El número de cortes al año son 4.</li> <li>• La producción anual de pastos por hectárea es de 28,000.00 Kg (28 tn/ha/año).</li> <li>• La producción de pasto natural es de 2500 kg/ha.</li> <li>• El número de cortes al año son 4.</li> <li>• La producción anual de pastos por hectárea es de 10,000.00 Kg (10 tn/ha/año).</li> </ul>	<p>Los niveles de producción mencionados son bajos, es así que con la implementación del PNT al año 5 se podrían lograr los siguientes resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción de leche será de: 818622 litros al año.</li> <li>• Los días de producción al año serán de 210 días.</li> <li>• El área de pastos perennes para consumo serán de 115 hectáreas.</li> <li>• Se sembraran 25 hectáreas de pastos anuales.</li> <li>• La producción de pastos por hectárea será de 34000 kg (34 tn/ha/corte).</li> <li>• Se llegará a 4 cortes por año.</li> <li>• Se llegará a producir 136 toneladas de pastos por hectárea al año (136000 kg al año)</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>De productividad</b></p>	<p>A continuación se muestra los niveles de productividad existentes, estos niveles son los actuales, teniendo en cuenta que la organización recién está iniciando sus actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad por vaca al día: 8lt/vaca/día.</li> <li>• La soportabilidad del pasto perenne es de 1.7 UA/ha.</li> <li>• La soportabilidad del pasto natural es de 0.6 UA/ha.</li> </ul>	<p>La productividad por vaca mostrada está por encima del promedio regional la cual es de 6.14 litros/vaca/día<sup>4</sup>.</p> <p>Con la implementación del plan de negocio se pretende incrementar dicho rendimiento, proyectando así los siguientes niveles de productividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llegara a 12 litros /vaca/día.</li> <li>• La soportabilidad del pasto perenne será de 2.0 UA / ha.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>De Calidad</b></p>	<p>Las características de la leche cruda de los productores de la Asociación cumplen con las siguientes características:</p> <p><u>Determinaciones Físico Químicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos totales: 10.30 en la actualidad</li> <li>• Proteínas ( gr.): 2-3 gr. / 100</li> <li>• Carbohidratos (gr.): 3-5 gr./100</li> <li>• Acides: 0.15-018 % expresado en ácido láctico.</li> </ul> <p>Cabe indicar que en la actualidad el ordeño se realiza en condiciones antihigiénicas por la falta de orientación técnica, y esto se ve reflejado una leche que no cumple con los estándares de una leche de buena calidad.</p>	<p>Con la implementación del PNT, se pretende lograr leche cruda con las siguientes características:</p> <p><u>Determinaciones Físico Químicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos totales (gr.): 12.0 gr./100</li> <li>• Proteínas ( gr.): Mínimo 3 gr. / 100</li> <li>• Carbohidratos (gr.): Máximo 4.8 gr./100</li> <li>• Acides: 0.15-018 % expresado en ácido láctico.</li> </ul> <p>Además, con la implementación del plan de negocio se mejorará la calidad de leche cruda, dado a que se establecerán estándares de higiene, se aplicará calendario sanitario para la prevención de enfermedades y se brindará una alimentación adecuada a los animales en producción.</p>
<p style="text-align: center;"><b>De costos</b></p>	<p>En la actualidad la organización cuenta con un nivel de costo de S/. 0.75 nuevos soles por litro de leche cruda. <b>(ver anexo 08)</b></p>	<p>Lo que se pretende con la implementación del plan de negocio es disminuir dicho costo hasta S/. 0.62 Nuevos soles. <b>(ver anexo 08)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>De Ingresos</b></p>	<p>Los ingresos de la organización provienen de la venta de leche cruda, la producción anual de leche en la actualidad es de 175200 que a un precio de S/. 0.95 nuevos soles se obtienen ingresos de S/. 166,440.00 nuevos soles al año.</p>	<p>Con la implementación del plan de negocio se va a incrementar el nivel de producción y productividad de leche, pues entonces el nivel de ingresos también incrementará, es así que, para el año 5 se tendrá una producción de 818622 litros a un precio de S/ 1.05 nuevos soles se obtendrá un ingreso anual de S/ 859,553.00 nuevos soles.</p>

<b>De generación de utilidades</b>	<p>La utilidad de la Asociación en la Actualidad haciende a S/. 35,430.40 Nuevos Soles.</p> <p>Este resultado indica que en la actualidad la asociación tiene niveles bajos de rentabilidad, lo que genera bajos niveles de ingresos para las familias del caserío La Apalina.</p>	<p>Teniendo en cuenta que con la implementación del PNT se mejoraran los ingresos (gracias al incremento de la producción y productividad), esto permitirá a que el margen de utilidad también se mejore.</p> <p>Por lo que la utilidad neta al año 5 será de S/. 313,201.40 nuevos soles.</p>
<b>Financiamiento</b>	<p>A la fecha la asociación no tiene deudas por financiamiento, considerando que la organización desee financiar sus inversiones, está lo puede cubrir con financiamiento y/o créditos hipotecarios y garantizar con los terrenos de los productores.</p>	<p>En el futuro para incrementar sus inversiones se podrán apoyar de sistema crediticio.</p>
<b>Empleo</b>	<p>Las labores de producción y manejo de ganado lo realizan los productores; los jornales utilizados son de 1.5 jornales al mes.</p>	<p>Con la implementación del PNT, el número de jornales por vaca al mes se mantendrá en 1.5 jornales, pero aparte de los jornales utilizados en la producción y manejo de ganado, se requerirá de otros 02 empleados para el manejo del camión y para el apoyo en el recojo de leche, además de obtener personal en asistencia técnica.</p>

## 4.2 Procesos y productos actuales

### 4.2.1 Descripción de los procesos actuales

A continuación se muestra los procesos de la cadena productiva actual de la asociación, solo se evaluará la cadena productiva de la producción y comercialización de la leche c ruda, ya que este es el único producto que se comercializa en la actualidad.

**Tabla 5: Descripción de los procesos actuales (sin el PNT)**

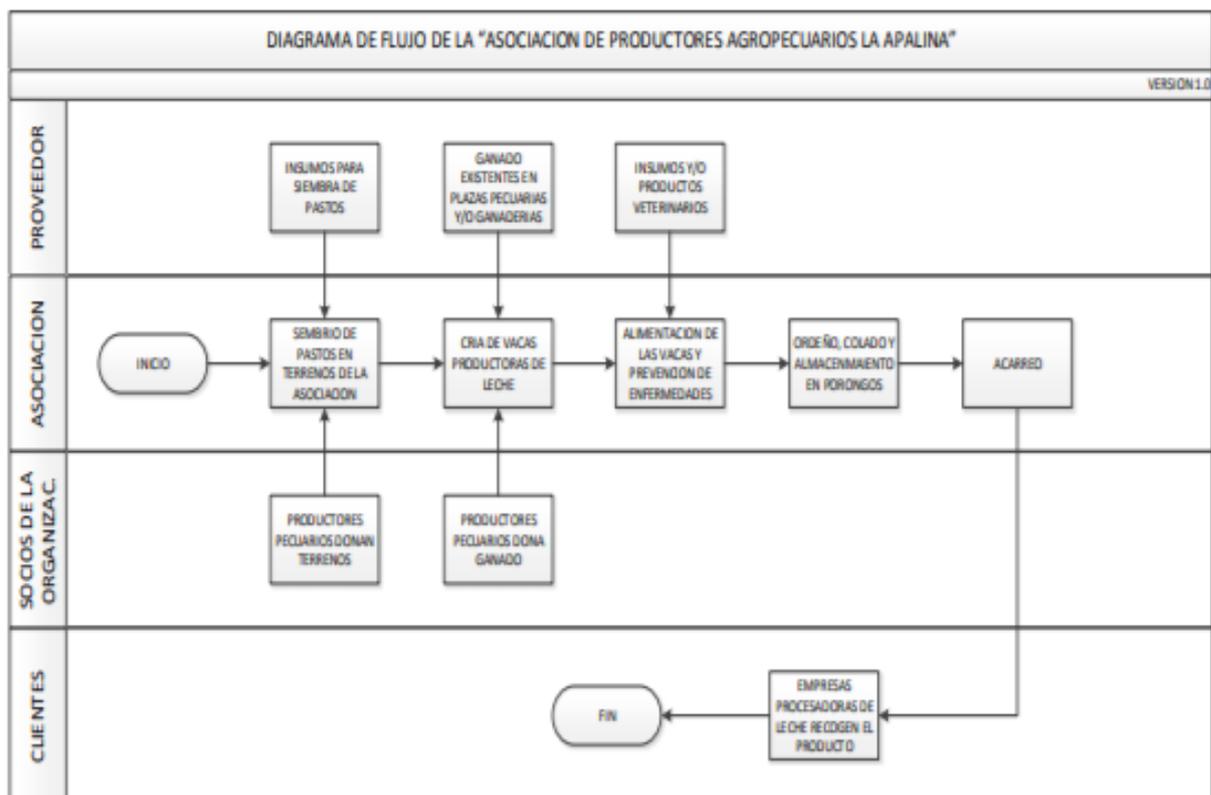
<b>Proceso / Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aspectos que mejorarían con la adopción de tecnología</b>
<b>Abastecimiento de materias primas, insumos, etc.</b>	<p>Como parte de la cadena productiva los productores pecuarios se proveen de manera esporádica de materias primas e insumos como: semillas de pastos y medicinas veterinarios para el cuidado y mantenimiento del ganado.</p>	<p>Con la implementación del plan de negocios la organización necesitara de proveerse de manera continua de semillas, abonos, productos veterinario, etc. por lo que se trabajará con proveedores exclusivos que permitan</p>

	<p>Las escasas semillas que se compran (rye grass eco tipo cajamarquino) se lleva a cabo una vez al año en la época de invierno, la cantidad de semillas haciende en promedio a 5 kg/ha/año cuyo costo es de S/.13 /kg.</p> <p>La deficiente sanidad animal se realiza de 1 a 2 veces al año, con un gasto promedio de s/. 30 a s/. 40 nuevos soles por vaca al año.</p> <p>Las semillas y productos veterinarios lo adquieren cada uno de los productores de los diferentes centros agro veterinarios existentes en la ciudad de Cajamarca, además cabe indicar que el costo de traslado de los productos mencionados lo cubre cada productor de manera individual.</p>	<p>obtener las economías de escala, garantía y créditos comerciales.</p> <p>El abastecimiento se realizará de manera planificada, asegurando la calidad y acorde a las necesidades identificadas por cada unidad productiva.</p> <p>Las semillas a adquirir serán certificadas, así como los fertilizantes y los productos veterinarios.</p> <p>Además cabe indicar que con la implementación del plan de negocio, el costo de traslado va a disminuir dado a que se va a realizar de manera conjunta en compras masivas.</p>
<p><b>Siembra, fertilización y mantenimiento de pastos</b></p>	<p>En la actualidad existen 40 ha de pastos de mala calidad, y cada año se realiza un resembrado utilizando semillas (resiembra de 5 kg/ha), no se usa fertilizantes por los escasos recursos de los productores, razón por la cual la soportabilidad es de 1.7 UA/ha. Dicha actividad se realiza durante los meses de enero y febrero aprovechando la temporada de lluvias.</p> <p>Los pastos naturales se obtienen en mayor cantidad durante los meses de invierno (por las intensas lluvias), y durante los meses de verano dicha producción disminuye a pesar de los riegos que se les brinda, además cabe indicar que la soportabilidad de los pastos naturales es de 0.6 UA/ha.</p>	<p>Se contará con la asistencia técnica de un especialista para el sembrado, mantenimiento y mejoramiento de pastos mejorados.</p> <p>Además se instalaran nuevos pastos mejorados y certificados, de tal manera que la productividad del área y esta genere una soportabilidad de 2.0 UA/HA.</p> <p>Se utilizaran fertilizantes con el fin de asegurar el crecimiento y la calidad de los pastos.</p> <p>Además se realizará un mantenimiento periódico, para que de esta manera se asegure la calidad y cantidad de pastos durante varios años.</p>
<p><b>Alimentación del ganado</b></p>	<p>Los pastos que consumen los animales son escasos y de baja calidad nutritiva, como consecuencia de ello es el bajo</p>	<p>Se realizara una alimentación más succulenta y planificada, además se contará con la asistencia técnica en</p>

	<p>nivel de producción y productividad de leche.</p> <p>La baja calidad nutritiva se debe a que solo existe 40 hectáreas de pasto cultivado, y el resto son pastos naturales.</p> <p>La mayor cantidad de pastos es durante los meses de noviembre a abril, y durante la temporada de estiaje la producción de pastos disminuye.</p>	<p>alimentación mejorada de ganado.</p> <p>Con esto, los animales van a consumir pastos más succulentos, ricos en minerales y proteínas; además los pastos en las diferentes potreros se van a mejorar realizando el deshierbo de las diferentes malezas.</p> <p>Para la temporada de estiaje, se aplicará como alternativa la elaboración de heno.</p>
<b>Control de enfermedades</b>	<p>En la actualidad la sanidad animal se realizada de manera empírica de 1 a 2 veces al año.</p> <p>La sanidad se realiza cuando el animal está enfermo.</p>	<p>Se dará uso a la aplicación del calendario sanitario, además se brindara asistencia técnica en sanidad animal.</p>
<b>Ordeño del ganado</b>	<p>En la actualidad el ordeño se realiza de la manera tradicional, sin lavado y secado de los pezones, además el recojo de la leche se realiza en baldes de plástico.</p>	<p>El ordeño se realizará aplicando técnicas de ordeño, aseo personal, lavado y secado de pezones, lavado de manteles y/o coladores y recojo en baldes higiénicos.</p>
<b>Comercialización</b>	<p>En la actualidad la comercialización se realiza a los acopiadores de leche existentes en la localidad dentro de ellos están las empresas: Transportes López de Genaro López Celis, y el otro acopiador es el señor: Aparicio Fernández Hernández, ellos son quienes acopian la leche de la asociación y de productores vecinos y los distribuyen a las empresas procesadoras de leche como Gloria S.A y Nestlé S.A. La cantidad de leche que recogen es de 500 litros diarios (50% cada acopiador en promedio).</p>	<p>Con la implementación del PNT, se pretende acopiar toda la leche de los productores de la asociación para luego transportarla directamente hacia las empresas Nestlé Perú S.A, y Gloria S.A. (es decir la venta se realizará directamente en el las plantas procesadoras de leche, esto gracias a la adquisición de un vehículo), esto permitirá generar más fuentes de empleo y vender a un mejor precio, lo cual generaría mayores ingresos para los asociados.</p>

#### 4.2.2 Diagrama de flujo de los procesos actuales de la Organización

En la actualidad la organización se dedica exclusivamente a la comercialización de leche, por lo que a continuación se muestra el diagrama de flujo de dicha producción.



FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.2.3 Descripción de los productos actuales

Tabla 6: Descripción de los Productos Actuales

Ítem	Descripción	Aspectos que mejorarían con la adopción de tecnología
Nombre genérico del producto	Leche cruda	Se comercializará leche cruda de calidad y con altos estándares de higiene.
Características Principales	<p>Las características de la leche cruda de los productores de la Asociación cumplen con las siguientes características:</p> <p><u>Determinaciones Físico Químicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos totales: 10.30 en la actualidad</li> <li>• Proteínas ( gr.): 2-3 gr. / 100</li> <li>• Carbohidratos (gr.): 3-5 gr./100</li> <li>• Acides: 0.15-018 % expresado en ácido láctico.</li> </ul>	<p>Con la implementación del PNT, se pretende lograr leche cruda con las siguientes características:</p> <p><u>Determinaciones Físico Químicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos totales (gr.): 12.0 gr./100</li> <li>• Proteínas ( gr.): Mínimo 3 gr. / 100</li> <li>• Carbohidratos (gr.): Máximo 4.8 gr./100</li> <li>• Acides: 0.15-018 % expresado en ácido láctico.</li> </ul> <p>Además, con la implementación del</p>

	Cabe indicar que en la actualidad el ordeño se realiza en condiciones antihigiénicas por la falta de orientación técnica, y esto se ve reflejado una leche que no cumple con los estándares de una leche de buena calidad.	plan de negocio se mejorará la calidad de leche cruda, dado a que se establecerán estándares de higiene, se aplicará calendario sanitario para la prevención de enfermedades y se brindará una alimentación adecuada a los animales en producción.
<b>Características especiales o particulares</b>	No aplica	No aplica
<b>Etapas del producto</b>	El consumo de leche y derivados lácteos está en <b>crecimiento</b> ; según un estudio realizado por el Banco Scotiabank <sup>5</sup> indica que durante el año 2013 hubo un <b>crecimiento</b> del 6% en la industria láctea, esto gracias al incremento de la demanda interna.	Se aprovechará este crecimiento de la demanda interna para la instalación de nuevas hectáreas de forraje fresco, alimentación de calidad, mejora del ganado genéticamente, buen estado sanitario, incremento de la producción lechera, asistencia técnico de calidad, y transporte rápido de la leche hacia las empresas procesadoras locales.

#### 4.3 Dotación de recursos productivos

La asociación de productores agropecuarios La Apalina se ha conformado con los siguientes activos

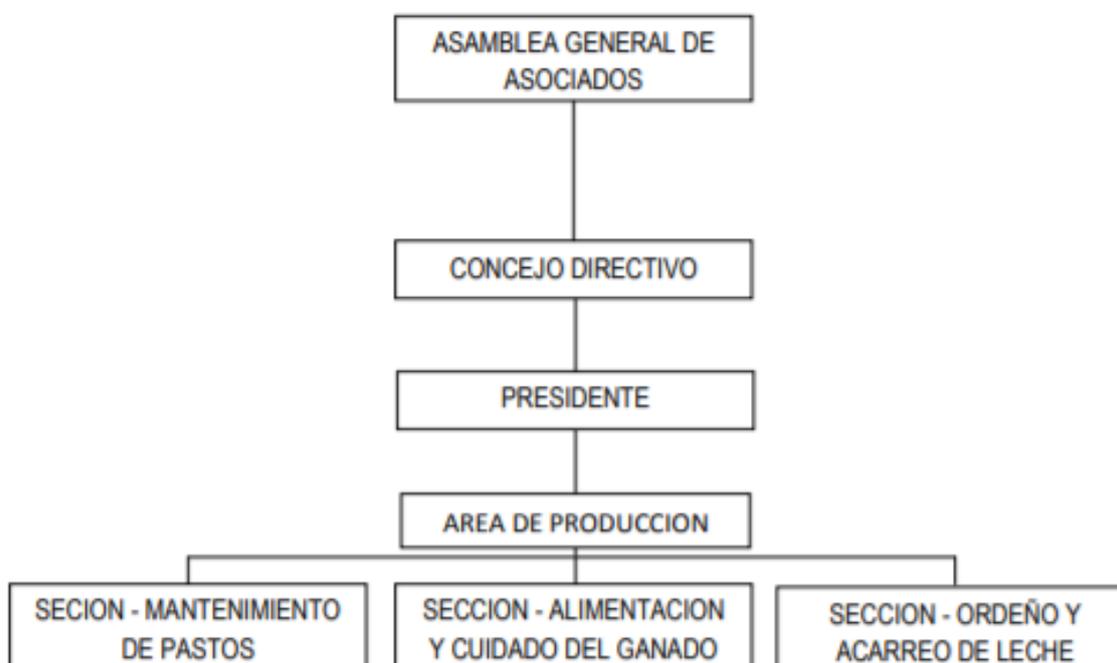
**Tabla 7: Condición actual de los activos**

Descripción del activo	Valor	Capacidad y operatividad	Porcentaje de uso (%)
<b>Terrenos: 210.88 Ha.</b> Bajo Riego: 165 Ha. Secano: 45.88 Ha.	<i>Terreno bajo de riego:</i> 165 ha X S/. 15000 = 2,475,000.00  <i>Terreno seco:</i> 45.88 X 8000 = 367,040.00  El área total de terreno se valoriza en: 2,842,040.00 Nuevos soles	El terreno bajo riego es de 165 ha, de los cuales 40 ha son pastos cultivados de baja calidad por falta de un manejo técnico y la soportabilidad es de 1.7 UA/Ha; el resto del área cuenta con pastos naturales donde la soportabilidad de estos es de 0.6 UA/Ha.  El terreno seco es de 45.88 ha los cuales cuenta con pastos	En el área total de terreno existen 125 cabezas de ganado, considerando que cada hectárea de terreno puede soportar hasta 2.0 UA/ha, indica que el porcentaje de uso es del: 24 %.

		naturales, la soportabilidad es de 0.6 UA/ha.	
<b>Ganado Vacuno: 125 und</b> Brown swiss: 62 Holstein: 40 Criollo: 23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brown swiss: 62 x 1800.00 = 111,600.00</li> <li>Holstein: 40 X 1800 = 7200.00</li> <li>Criollo: 23 X 1200 =27600.00</li> </ul> <p>Todo el ganado de la asociación esta valorizado en = S/. 211,200.00</p>	<p>Las vacas de raza Brown swiss produce en promedio 08 a 09 litros.</p> <p>Las de raza Holstein producen en promedio 08 a 09 litros de leche.</p> <p>Las de raza Criolla producen en promedio 05 a 06 litros de leche cada una.</p> <p>En promedio la productividad es de 8 lt/vaca/día.</p>	<p>Tomando como punto de referencia que una vaca puede tener hasta 08 reproducciones, el porcentaje de uso es el siguiente:</p> <p>Vacas de 02 crías 60%</p> <p>Vacas de 01 crías 20%</p> <p>Vaquillonas 20%</p>

#### 4.4 Organización y recursos humanos

Si bien es cierto que la organización recién está iniciando sus actividades, por lo que no tiene una estructura orgánica ya establecida. A continuación se presenta el organigrama actual de la organización según consideraciones de los directivos:



### 13.2 Flujo de Caja Proyectado (escenario sin PNT)

Tabla 39: Supuestos para la Proyección del Flujo de Caja (Escenario sin PNT)

Tipo	Indicador / Variable	Unidad de medida	Año Base 1/	Proyección de indicadores sin PNT				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productividad	Productividad de leche cruda	Lt/vaca/ día	8	8	8	8	8	8
	Soportabilidad de pastos perennes	UA/Ha	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
Producción	Animales en producción	und	60	74	84	85	90	94
	Número de días de ordeño al año	N° días ordeños / año	180	210	210	210	210	210
	Total Leche cruda	litros	175,200	217,248	245,280	248,784	262,800	273,312
	Área de pastos cultivados	ha	40	40	40	40	40	40
Precio	Precio de leche por litro	S/.lt	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
Costos	Costo de producción de leche	S/.lt	0.74	0.73	0.77	0.79	0.79	0.78
Ventas	Litros de leche al año	litros	175,200	217,248	245,280	248,784	262,800	273,312
Otros	Ingresos por ventas	S./ año	166,440	206,386	233,016	236,345	249,660	259,646
	Impuesto a la renta	%/año	15%	15%	15%	15%	15%	15%

A Continuación se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años, teniendo como base los supuestos mencionados en el cuadro anterior.

### 13.3 Flujo de Caja Proyectado (escenario con PNT)

**Tabla 41: Supuestos para la Proyección del Flujo de Caja  
Escenario con PNT**

Tipo	Indicador / Variable	Unidad de medida	Año Base 1/	Proyección de indicadores sin PNT				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productividad	Productividad de leche cruda	Lt/vaca/ día	8	12	12	12	12	12
	Soportabilidad de pastos perennes	UA/Ha	1.7	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
	Producción de pastos	Kg/m2	0.7	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85
Producción	Animales en producción	und	60	87	113	130	158	187
	Número de días de ordeño al año	N° días ordeños / año	180	210	210	210	210	210
	Total Leche cruda	litros	175,200	285,138	496,692	567,210	689,850	818,622
	Área de Pastos Perennes	ha	40	115	115	115	115	115
	Área de pastos anuales	Ha	0	25	25	25	25	25
Calidad	Sólidos totales	gr/100	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3
	Acidez	%	0.15-0.18	0.15-0.18	0.15-0.18	0.15-0.18	0.15-0.18	0.15-0.18
Precio	Precio de leche por litro	S/./lt	0.95	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
Costos	Costo de producción de leche	S/./lt	0.75	0.47	0.74	0.79	0.60	0.62
Ventas	Litros de leche al año	litros	175,200	285,138	496,692	567,210	689,850	818,622
Otros	Ingresos por ventas	S./ año	167,640.00	361,494.90	571,626.60	663,570.50	802,542.50	954,453.10
	Impuesto a la renta	%/año	15%	15%	15%	15%	15%	15%

**APÉNDICE 4**

**CROQUIS**



**UBICACIÓN DEL CASERIO LA APALINA DISTRO DE LA ENCAÑADA - CAJAMARCA**

APÉNDICE 5

SECCIÓN FOTOGRÁFICA

